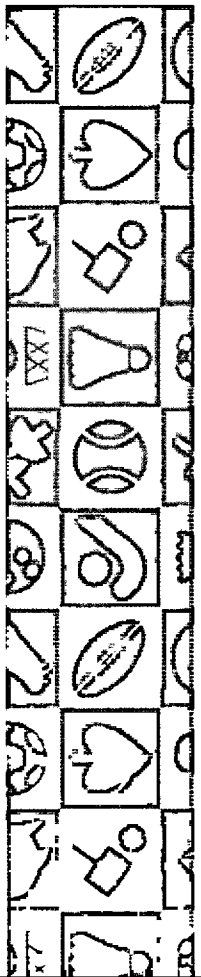
COLECCIÓN
GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

RUBÉN ACOSTA HERNÁNDEZ



EDITORIAL
PAIDOTRIBO

Índice

Prefacio 7

1ª PARTE. EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Sección1. La situación del deporte en la sociedad **17**

Capítulo 1. La necesidad de nuevas estructuras en el deporte de nuestros días 19

Capítulo 2. El ámbito deportivo internacional 25

Capítulo 3. El ámbito deportivo nacional 35

Capítulo 4. Conflictos en el deporte 47

Capítulo 5. Identidad e imagen del deporte 59

Sección 2. Creando una nueva organización deportiva **71**

Capítulo 6. Orígenes y operación de una organización deportiva 73

Capítulo 7. Escogiendo el tipo de organización 85

2ª PARTE. EL CAMINO DEL ÉXITO

Sección 3. El poder de ejecución **101**

Capítulo 8. En busca de las llaves del éxito 103

Capítulo 9. Comunicación 115

Sección 4. Cómo vender deporte a la comunidad **129**

Capítulo 10. Relaciones públicas aplicadas a los medios de difusión 131

Capítulo 11. Relaciones públicas 147

Capitulo 12. Promoción y colecta de fondos 163

Capítulo 13. El marketing de eventos deportivos 175

3ª PARTE. LA GENTE QUE ENCABEZA EL CAMINO
Sección 5. El gerente deportivo **193**
Capítulo 14. Gestión de una organización deportiva 195
Capítulo 15. La función de gerente en el deporte 205
Capítulo 16. Habilidades gerenciales 219
Sección 6. Planificación del trabajo en la organización **231**
Capítulo 17. El proceso de planificación 233
Capítulo 18. Planificación a largo plazo 251
Capítulo 19. Un plan nacional a medio plazo 261
Capítulo 20. Un plan nacional de relaciones con los medios de información 281
Sección 7. Controlando la organización **295**
Capítulo 21. Preparación del presupuesto y controles 297
Capítulo 22. Sobreviviendo al siglo XXI 315

Bibliografía 329

Prefacio

En los países altamente desarrollados, aún no son muchas las organizaciones deportivas nacionales que están adecuadamente organizadas y estructuradas para enfrentar los desafíos que representa un ambiente deportivo profesional influido por artistas del deporte, promotores, cadenas televisivas y periódicos; cada uno de éstos intenta a su vez tomar el control de las actividades promocionales y de mercadeo de los eventos deportivos de mayor importancia, incluyendo ligas profesionales, circuitos deportivos, espectáculos deportivos, etc.

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones deportivas están dirigidas por técnicos, profesores de escuela, instructores de educación física, aficionados al deporte o gente que, por lo general, es consciente de que la práctica sistemática del deporte permite al individuo desarrollar su capacidad física y sus habilidades técnicas; pero a menudo ignoran el hecho de que, para quienes desean alcanzar un alto nivel de rendimiento deportivo, es indispensable adquirir experiencia competitiva y aprender de sus propios fracasos y pobres actuaciones deportivas. Pero más notoria aún es la escasa o ninguna experiencia que tienen para concebir y desarrollar planes enfocados a la promoción de eventos deportivos capaces de satisfacer en alto grado tanto a los entusiastas del deporte, como a los medios de difusión, patrocinadores y espectadores.

Muy pocas organizaciones nacionales deportivas en todo el mundo, ya sean multideportivas o de un deporte específico, han definido con claridad su papel o han identificado de forma precisa su imagen y objetivos; la mayoría de ellas ni siquiera han concretado sus metas o establecido sin ambigüedades sus programas de actividades dirigidos a optimizar su eficacia, tanto individual como de grupo, en un tiempo determinado. Esta ineficacia se debe en gran parte a la falta de una visión motivadora y a la carencia de la fuerza impulsora que origina el poder de gestión profesional y la competencia administrativa, únicos elementos capaces de asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y tiempo correctos con la gente adecuada, altamente motivada y bien organizada.

Cualquier organización deportiva deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito las actividades diarias de su deporte debería empezar por mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva en su deporte, asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren mayor competitividad de sus atletas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacciones para los patrocinadores. Sin embargo, también debe-

rían tener presente que estas responsabilidades sólo pueden ser cumplidas en la medida en que su base operativa cumpla las tres condiciones esenciales para el éxito de una organización deportiva: organización adecuada, administración eficaz y gestión profesional.

A pesar de sus deficiencias, las organizaciones deportivas están obligadas a operar bajo las condiciones sociales y legales que respectivamente les ofrezcan tanto la comunidad en que operan como el gobierno de sus países. Esas condiciones pueden constituir un marco legal nacional limitado o ilimitado para la práctica del deporte, con estructuras socioeducativas favorables o desfavorables hacia los deportistas y la existencia o carencia de apoyo de las organizaciones comerciales, industriales y/o gubernamentales, etc.

En esta obra pretendemos ofrecer a las organizaciones deportivas un amplio panorama sobre una serie de temas relacionados con los principios de organización, administración, gestión de empresas, relaciones humanas y públicas, comunicación y marketing, etc., cuyo conocimiento podría facilitar su misión y ayudarlas a superar contratiempos internos, sobreponerse al medio ambiente hostil, contrarrestar obstáculos políticos y oponerse a fuerzas negativas.

Nuestro esfuerzo está dirigido a ayudarlas a afrontar los nuevos retos que surgen de la reciente profesionalización y comercialización de eventos deportivos, incluyendo los Juegos Olímpicos, y de la intervención sistemática de fuerzas externas que deterioran las relaciones entre las organizaciones deportivas y sus atletas o sus agentes de marketing, fenómeno que entorpece la promoción y venta de sus eventos principales a los patrocinadores y benefactores. Estas acciones disociadoras se caracterizan por la intromisión de intermediarios en la conducción de los asuntos del deporte, tales como agentes comerciales o representantes de jugadores, y por crecientes actitudes hege-mónicas de determinadas organizaciones multideportivas, comisiones de atletas, etc.

El problema real que debemos definir no es si los intermediarios benefician o perjudican el correcto desarrollo de las actividades deportivas, sino en qué forma las organizaciones deportivas nacionales, incluyendo los respectivos organismos nacionales que gobiernan el deporte (Federaciones Nacionales [FN]), deben negociar con dichos intermediarios, de tal manera que les permita, por un lado, aprovechar sus conocimientos profesionales y, por otro, permanecer al mando de las actividades deportivas organizadas, así como ejercer la autoridad que les ha sido otorgada como administradores de su deporte en el país.

De manera distinta, pero más frecuente, las estructuras del deporte nacional e internacional, obedeciendo intereses egoístas o hegemónicos, también influyen de manera adversa en el trabajo de las Federaciones Nacionales, menospreciando el importante papel que éstas desempeñan. Bajo tales circunstancias, es cada vez más obvio que las verdaderas organizaciones deportivas mundiales, como las Federaciones Internacionales (FI) y el Comité Internacional Olímpico (CIO), necesitan instituir una nueva estructura mundial del deporte en la que todas y cada una de las organizaciones involucradas puedan desempeñar su papel, tanto a nivel nacional como

internacional, sin cruces ni interferencias.

Esta probable nueva estructura sólo podría llevarse a cabo si las organizaciones del deporte nacional están preparadas para reconocer sus fallos, adoptar medidas correctivas y satisfacer algunas de las necesidades específicas puntualizadas en este libro, incluyendo, entre otras:

1. **Establecer y generalizar los estudios teóricos y prácticos sobre la gestión deportiva**, para que puedan adquirir el conocimiento que requiere el trabajo eficaz de organizaciones deportivas, sobre todo las que están directamente involucradas en el control regular de acontecimientos deportivos a niveles nacional e internacional. La mayoría de los textos de hoy en día, referentes al ambiente del deporte, en gran medida fueron escritos para ayudar a los dirigentes de empresas comerciales que operan en el deporte para mejorar tanto sus utilidades como la eficacia de su industria y la competitividad de sus empresas.
2. **Difundir las experiencias personales en el control de situaciones que inciden en el ámbito del deporte**, contratando conferenciantes deseosos de presentar seminarios sobre la gestión de organizaciones deportivas, relaciones de marketing en el deporte, relaciones con los medios de comunicación, etc. La dificultad de encontrar conferenciantes experimentados en estos temas nos indica que en general existe un déficit de gerentes profesionales en el deporte, y hace patente la necesidad de material de enseñanza y libros de texto para la gestión y administración de los organismos que gobiernan el deporte en todos los niveles, ya sea nacional, continental o mundial.
3. **Familiarizar a las organizaciones deportivas con las actividades de RRPP y las relaciones con los medios de información.** Así como es verdad que los gerentes profesionales del deporte, apoyados por personal competente y la disponibilidad de suficientes recursos administrativos, de instalaciones y equipo apropiados y de adecuadas estructuras organizativas, pueden mejorar el funcionamiento de las organizaciones del deporte nacional y poner en práctica sus habilidades como gerentes profesionales (planear, organizar, controlar, conducir, motivar, dirigir y tomar decisiones), también es cierto que los gerentes exitosos, además de dominar las técnicas modernas de planificación, organización y control de acontecimientos deportivos, también deben estar familiarizados con los pormenores de cómo realizar con éxito actividades de relaciones públicas y cómo pueden mejorar sus actividades de marketing y sus relaciones con los medios de información.
4. **Proporcionar tanto la orientación como los instrumentos modernos necesarios para alcanzar niveles de administración más altos.** Es obvio que existe la necesidad de proporcionar la orientación e instrumentos necesarios a los presidentes, secretarios generales, ejecutivos y directores administrativos de las organizaciones deportivas, con los cuales puedan dominar las técnicas y las habilidades requeridas para enfrentarse a los muchos problemas relacionados con la comunicación interna, a las relaciones con los medios, marketing deportivo, a las relaciones públicas, a las actividades para colectar fondos; para

saber cómo guiar al personal, motivar a sus empleados, miembros, electores y voluntarios y, en general, conducir sus organizaciones a niveles administrativos superiores.

Nuestro propósito es, en suma, proporcionar, de una manera simple, conocimientos e instrumentos prácticos de gestión, hacer énfasis en aspectos metódicos y sistemáticos, así como entender situaciones prácticas y condiciones o rutinas fundamentales de trabajo relacionadas con las tendencias organizativas, principios administrativos y habilidades de gestión.

Con el fin de ayudar a que el lector logre una mayor comprensión de los problemas y necesidades específicos mencionados en este prefacio, con buen agrado acepté el sabio consejo y las inspiradas observaciones que me hizo el Profesor *Bernard Catry*, cuando ejercía como catedrático de la nueva área de Gestión y Administración del Deporte en la Universidad de Lausana, Suiza. Sus profundas y agudas observaciones representaron una guía invaluable, particularmente en relación con la estructuración de este libro conforme a la secuencia que se describe a continuación.

Las secciones 1 y 2 de la 1ª parte son una introducción al mundo de las organizaciones deportivas y al marco social del deporte de hoy en día, cuya finalidad es situar al lector en el ambiente deportivo actual, subrayar al mismo tiempo la necesidad de nuevas estructuras y explicar, de la manera más clara posible, los obstáculos operativos que las organizaciones deportivas experimentan actualmente, tanto a nivel nacional como internacional. También se incluye un breve estudio del origen de los conflictos deportivos, en el cual se examinan, entre otros temas, las atribuciones disciplinarias que las organizaciones deportivas están obligadas a ejercer constantemente.

Es bien sabido que las organizaciones deportivas, tanto nacionales como internacionales, necesitan, por un lado, conocer a fondo la verdadera imagen del producto que intentan vender y, por otro, esmerarse en cuidar la identidad genuina de su deporte en particular. Basándome en los estudios realizados por los profesores *Kapfere* y *Catry* sobre estos temas, intento describir en el capítulo 5, sección 1, las diferencias entre la identidad del deporte y la imagen del deporte, dos conceptos a menudo confundidos, si no ignorados, por las organizaciones deportivas. Después de completar esta revisión general, paso a la sección 2, titulada **Creando una nueva organización deportiva**, dedicada particularmente a describir el proceso mediante el cual se crea una nueva organización y a comparar los tipos de organización que pueden constituir un mejor marco para las actividades deportivas.

La 2ª parte de este libro contiene los conceptos esenciales que han sido desarrollados para entender mejor el poder de rendimiento que las organizaciones deportivas nacionales podrían alcanzar si se decidieran a seguir nuestro propuesto **Camino del éxito** en el deporte. Este "poder de rendimiento" depende de la habilidad que tenga la organización para desarrollar actividades de relaciones públicas de alta calidad, con el fin de mejorar la imagen de su deporte, de sus practicantes, dirigentes y finalmente de la organización en sí.

Este poder es, asimismo, un prerrequisito para enriquecer la percepción general de la organización por parte de los medios, empresas internacionales y organizaciones políticas y sociales, lo cual sólo se puede lograr mediante una planificación adecuada y una ejecución metódica de actividades estratégicas en el campo de la comunicación, promoción deportiva, colecta de fondos, relaciones con los medios y publicidad de los acontecimientos, todos ellos elementos fundamentales para la venta exitosa del deporte a la comunidad en general. Estos conceptos, junto con la forma de llevarlos a la práctica, se describen en la 2ª parte, sección 4, de este libro.

La 3ª parte está dedicada a los administradores (gerentes) del deporte y a cómo podrán mejorar los resultados y aumentar el rendimiento de sus organizaciones. Diversos capítulos sirven también para presentar algunos aspectos operativos de las organizaciones deportivas, iniciando la sección 5 con la descripción de los conocimientos básicos que dichos administradores (gerentes) del deporte deberían tener, incluyendo las diferentes formas de dirigir la organización, entender con claridad sus deberes de gestión y dominar las habilidades fundamentales necesarias para crear adecuadas condiciones de trabajo y motivar a los miembros y empleados de sus organizaciones.

Habiendo examinado el proceso de planificación, el cual incluye los conceptos de planificación a medio y largo plazo, la sección 6 presenta una relación de los elementos necesarios para una preparación lógica de las actividades estratégicas de las organizaciones deportivas, así como su instauración y control.

La idea de **El camino del éxito** en el deporte estaría incompleta sin un plan específico de relaciones públicas, las cuales se presentan en una serie de claros conceptos elaborados por *Andrew Napier*, quien contribuyó significativamente durante un tiempo a realzar la imagen pública del Comité Internacional Olímpico. Los últimos dos capítulos contemplan una serie de conceptos basados en las relaciones humanas, siempre sujetas al principio del ensayo y el error, en el cual la evaluación y el control se muestran como los únicos medios para asegurar que las actividades de relaciones públicas permanezcan dentro de una perspectiva correcta. El capítulo 21 presenta una cuidadosa descripción de la preparación del presupuesto y de los controles organizativos desde diversos puntos de vista.

Finalmente, en el capítulo 22 exponemos nuestra propia visión respecto a las condiciones bajo las cuales las organizaciones deportivas habrán de operar en el futuro, ya sean Federaciones Nacionales (FN), Federaciones Internacionales (FI) o el mismo Comité Internacional Olímpico (CIO) y sus Comités Olímpicos Nacionales (CON). Se describen diversos obstáculos probables, que estas organizaciones tendrán que superar, todos ellos originados en el nuevo ambiente profesional del deporte, incluyendo las expectativas del público y los medios de difusión en cuanto al rendimiento de sus atletas nacionales, junto con el gran desafío que representa el deporte como un negocio espectáculo televisivo.

El gran interés que a través de los años ha despertado en nosotros la gestión y administración deportivas ha sido nutrido por

nuestra constante participación en cursos, seminarios y conferencias, así como el estudio constante de materias relacionadas con las relaciones públicas, planificación, organización y comunicación. Nuestra participación en el liderazgo de varias organizaciones deportivas, nacionales de gobierno (FN), multideportivas como la Confederación Deportiva Mexicana y el Comité Olímpico Mexicano, nos ha proporcionado experiencias invaluables, sobre todo nuestra compenetración en la organización de los Juegos Olímpicos de 1968 en la Ciudad de México en calidad de Subdirector General de Organización Técnica Deportiva.

Debo reconocer que nuestra formación profesional en la administración recibió un enorme caudal de conocimientos durante diez años de arduo trabajo en el seno de General Electric de México, donde tuvimos la suerte de participar en auditorías de control administrativo y contable, así como en asuntos de relaciones financieras con el gobierno.

Con el tiempo, esta amplia experiencia se ha ido enriqueciendo con la lectura de varios autores, como *Kathleen A. Davis*, cuyo excelente libro titulado *Dirección del Deporte* representa un tesoro de conocimientos para los presidentes, secretarios generales y directores de las organizaciones deportivas; *William F. Stier Jr.*, cuyo trabajo *Éxitos en la Colecta de Fondos para el Deporte* contribuye significativamente a mejorar la comprensión de este tema en particular; *Peter J. Graham*, quien ofrece varias soluciones para un acercamiento simple a los principios del marketing en *Negocios en el Deporte*; y, finalmente, la *Planificación Participativa en los Negocios* de *David Stevens*, la cual proporciona una útil descripción de cómo ha evolucionado la planificación en grupo, sin olvidar muchos otros destacados autores cuyos nombres aparecen en la bibliografía.

A pesar de que mi experiencia y conocimientos en la gestión del deporte han sido puestos a prueba en numerosas ocasiones durante mi larga carrera como presidente-gerente, esos momentos de prueba me han proporcionado bases importantes sobre las cuales he construido mi propia filosofía, conceptos y actitudes relacionados con el deporte, y me han permitido superar los muchos obstáculos que, tarde o temprano, dañan a las organizaciones deportivas tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente, me siento impulsado a hacer una llamada para un cambio urgente de actitud y comportamiento por parte de todos los líderes del deporte y de todas aquellas personas involucradas en la operación, administración y gestión deportivas. Los administradores deportivos necesitan mostrar buena disposición para adquirir un mayor conocimiento y dominar las habilidades gerenciales contemporáneas, así como una mejor comprensión de las formas necesarias para lograr un mayor rendimiento operativo y una ejecución exitosa de ciertas estrategias empresariales, entre otras:

1. Cómo establecer e implantar un plan de actividades.
2. Cómo determinar la estructura de una organización deportiva y los departamentos, secciones o unidades que son necesarios para instaurar en su totalidad los planes aprobados por la organización.

3. Cómo dirigir y motivar a la gente.
4. Cómo controlar factores internos tales como las fuerzas y debilidades inherentes al deporte mismo, sus empleados, clubes, ligas, equipos nacionales, miembros y situaciones que surjan dentro de la organización.
5. Cómo hacer frente a factores externos, incluyendo las oportunidades y amenazas generadas por situaciones fuera del control de la organización, el calendario de otros deportes, la actitud de los patrocinadores en relación con dichos deportes, el ambiente social, el apoyo político (en caso de existir), etc.
6. Cómo controlar la organización.
7. El proceso para la toma de decisiones.
8. Cómo mejorar la comunicación y las actividades promocionales y de relaciones públicas, así como los programas para la colecta de fondos.
9. Cómo trabajar con los medios de comunicación.
10. El significado de liderazgo, etc.

Desde 1965 y por un período que abarcó más de 19 años, tuve la oportunidad de dirigir en México el deporte del voleibol en su lucha por la dignidad. En el campo de la comunidad del deporte en México, también luché arduamente para asegurar un lugar digno para diversos deportes, incluyendo el judo, el béisbol y el atletismo. Finalmente, durante los últimos 13 años, he estado al frente de la presidencia de la Federación Internacional de Voleibol, confiando en la ayuda personal de mis colegas, del Comité Ejecutivo de la FIVB y de los miembros del Consejo de Administración, quienes se han entregado en cuerpo y alma a la tarea de asegurar el éxito de dicho deporte.

He sido muy afortunado al poder confiar en la inagotable ayuda e incansable dedicación profesional de mi esposa, *Malú Acosta*, y de todos mis colaboradores en la oficina de la FIVB en Lausana. La existencia diaria de nuestra Federación me ha ofrecido las respuestas a muchos problemas que han surgido en este libro y me ha ayudado a definir lo que considero son las mejores condiciones operativas posibles para coordinar actividades con Confederaciones Continentales, Comisiones de la FIVB y Federaciones Nacionales, todas ellas trabajando en circunstancias muy peculiares que corresponden a sus niveles administrativo, económico y cultural.

El término «Federaciones Nacionales» o «FN» también se aplica a cuerpos gubernamentales del deporte, organizaciones nacionales deportivas o asociaciones nacionales.

1ª Parte

El mundo de las organizaciones deportivas

La proliferación de acontecimientos deportivos profesionales (en forma de ligas, circuitos profesionales, espectáculos deportivos), organizaciones deportivas profesionales, clubes deportivos privados, centros recreativos, centros de acondicionamiento físico, etc., combinada con la explosión mundial de actividades de la empresa privada en el deporte, tales como transmisiones de televisión por satélite y por cable, el patrocinio corporativo, los fabricantes de productos deportivos y la creciente necesidad de los medios para informar sobre mayores oportunidades de entretenimiento para la gente, han convertido el deporte en uno de los mayores fenómenos sociales, cuya fuerza ha sobrepasado los límites del individuo y lo ha colocado en el camino del poder gubernamental, propiciando con ello **un matrimonio por mutua conveniencia** y una alianza estratégica contra el abuso de las drogas y la violencia en el deporte.

También han proliferado las instituciones deportivas gubernamentales, y en muchos países existen hoy en día Ministerios de Deportes, Comisiones de Juventud y el Deporte, Institutos para el Deporte, Departamentos Deportivos a nivel nacional, regional y local, etc. Todas estas instituciones representan nuevos desafíos para la correcta operación y funcionamiento de los organismos nacionales de gobierno del deporte, cuyo trabajo se diluye cada vez más ante una excesiva intromisión en la programación de actividades deportivas por parte de organizaciones multideportivas cuya tendencia al protagonismo está perjudicando la armonización y la coordinación de dichas actividades por parte de aquellos organismos deportivos que deben administrar el deporte, como son las Federaciones Nacionales Deportivas.

Sección 1

La situación del deporte en la sociedad

Un ambiente social que favoreció el resurgimiento del deporte

«Atraídos por trabajos disponibles y la exuberante vida de la ciudad, miles de jóvenes llegaron a las grandes ciudades (bajo las condiciones de privación y penuria de la revolución industrial) buscando empleo. Esos jóvenes vivían hacinados en cuartos baratos y en dormitorios colectivos. Sus horas de trabajo eran tediosas y exasperantes, su vida social consistía a menudo en beber, jugar y dedicarse a otras formas de vicio.»

E.L. JOHNSON, La Historia de la YMCA

Tal era el ambiente social de la segunda mitad del siglo XIX en los albores del renacimiento deportivo más grande de nuestro tiempo, el cual reviviría los valores y el aprecio por la condición física, la salud y el bienestar personal, y que motivaría a la juventud hacia la práctica de actividades atléticas de acuerdo con los principios de la educación física, de la gimnasia y del deporte competitivo, para finalmente desembocar en la concepción primero y la concreción después de los modernos ideales olímpicos.

El ambiente social hoy

Los principios idealistas están hoy en estado de crisis y en contraposición a la búsqueda de ventajas materiales y beneficios económicos que han alcanzado niveles altísimos en el deporte. Debido a la falta de nuevos principios éticos y creencias fundamentales, la mayor parte de los países están asediados por una filosofía de la vida basada en las condiciones materiales, y en la cual las consideraciones sociales están situadas en el más bajo nivel de las prioridades gubernamentales e individuales.

Inmersa en este materialismo social, la juventud actual está buscando su propio camino, y en su esfuerzo busca también un nuevo tipo de liderazgo. Hoy en día, lo que los jóvenes necesitan desesperadamente en el deporte son personas que tengan sentido de su misión deportiva, quienes, libres de hipocresías y falsas pretensiones, dediquen la mejor parte de su vida a hacer buen uso del poder inherente al deporte: el líder que garantice la supremacía de los valores éticos y principios legales, aquel líder que muestre respeto por los principios de la democracia y el juego limpio y que finalmente apoye las actividades de la juventud basándose en la fuerza de la convicción de que siempre hay un camino mejor para un mejor hombre.

Capítulo 1

La necesidad de nuevas estructuras en el deporte de nuestros días

«Todo conservadurismo se basa en la idea de que si se dejan las cosas a sí mismas, se las deja como están. Pero no es así. Si se deja una cosa a sí misma, se la deja sometida a cambios torrenciales.»
G.K. CHESTERTON (1874-1936), Ortodoxia

«Un estado o sociedad sin los medios para hacer cambios carece de medios para conservarse.»
E. BURKE (1729-1797), Reflexiones sobre la Revolución Francesa

Introducción

Desde los primeros años en que se vislumbró el renacimiento del deporte competitivo como un medio para mejorar las condiciones del individuo en la sociedad, la mayor parte de clubes deportivos, ligas, uniones, asociaciones y federaciones nacionales fueron creados para operar exclusivamente bajo el impulso de dos tendencias mayores: una de ellas basada en reglas que los ponen al servicio de intereses de gobierno, y la otra, en reglas que los ubican como una expresión de derechos individuales. Esta última daba mayor énfasis a la importancia de la libertad individual para lo que el individuo decida por sí mismo, así como a la consideración del deporte, tanto como un medio para alcanzar la salud física y moral, como prevención contra actitudes antisociales y tendencias criminales en los jóvenes desprovistos de oportunidades sociales. La primera por su parte preveía la búsqueda de conceptos tradicionales como: deporte para todos, deporte como un servicio social y deporte como un método de educación.

Las responsabilidades sociales fueron asignadas, en el pasado, a personal voluntario que trabajaba por la promoción del deporte, quienes, a través de improvisadas actividades deportivas, intentaban ofrecer a la juventud de entonces esparcimiento, diversión en el tiempo libre y contacto con la comunidad. Más tarde, los clubes, ligas, asociaciones, federaciones nacionales, etc., proporcionaron a los competidores una oportunidad para ser vistos como héroes locales a través de competiciones deportivas. El simple disfrute del deporte, combinado con el honor de defender los colores de un grupo, de un colegio, de una universidad o de un club, algunas veces proporcionaría a los jóvenes el placer de convertirse en ídolos reconocidos por la comunidad. Éste ya no es el caso hoy en día: todo acontecimiento deportivo está rodeado de una nueva atmósfera, de un conjunto de nuevas relaciones, de nuevas actitudes, de un nuevo comportamiento. Todo ello, en su conjunto, ha creado el mundo del deporte comercial tan característico de nuestro tiempo.

Nuevas tendencias en el deporte

Los tiempos han cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento individual. Como resultado, la perspectiva social del deporte ha sufrido una profunda modificación. Hoy en día, además de los honores y el reconocimiento público, las nuevas recompensas que esperan a los vencedores son la fama, la gloria, el dinero y el estatus social. Esta ola todopoderosa ha alcanzado una etapa en la cual se ven afectados todos los estratos sociales de cualquier comunidad sin hacer excepciones por razones de raza ni de religión.

En deportes totalmente profesionales, la condición social personal, legal o financiera del ganador no tiene ninguna relevancia. Ganar es el nombre del juego y los ganadores se han convertido en los nuevos dioses glorificados en el altar de los beneficios comerciales y la ganancia material, sin importar su condición legal, principios educativos o valores ético-sociales.

Con la complicidad de los medios masivos, los promotores de deportes profesionales están tomando el control de las actividades deportivas, ayudados en su propósito por el hecho de que las organizaciones deportivas, ya sean locales, nacionales o internacionales, continúan centrando sus actividades en el deporte masivo, en eventos educativos y en actividades de tiempo libre. Solamente un pequeño y selecto grupo de actos deportivos está organizado de acuerdo con los principios del deporte altamente competitivo; pero las FN y aun las FI dan poca o ninguna importancia al bienestar financiero y a las condiciones materiales de los atletas individuales.

Las organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional están abandonando el campo de batalla del deporte competitivo, y dejando las actividades del deporte profesional en manos de hombres de negocios y promotores, mientras que ellas mismas están siendo víctimas de constantes presiones políticas y comerciales y de actitudes hegemónicas. Todo este caos amenaza con destruir, más tarde o más temprano, las estructuras deportivas actuales y empujar a las Federaciones Nacionales a: o bien abandonar la escena del deporte, o bien permanecer en condiciones de precariedad permanente, limitándose a subsistir como observadores pasivos, sin ningún papel que desempeñar en el deporte.

La responsabilidad histórica de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales

Hoy en día, las Federaciones Nacionales, el Comité Internacional Olímpico y las Federaciones Internacionales tienen una responsabilidad histórica que cumplir: determinar los límites morales del deporte competitivo y aplicarlos. Sin embargo, esos límites sólo tendrán credibilidad si las organizaciones deportivas nacionales e internacionales están adecuadamente organizadas y debidamente preparadas para prevenir que organizaciones hegemónicas o individuos indeseables involucrados en el deporte puedan imponerles condiciones o hacerles proposiciones que sobrepasen esos límites morales o que violen sus derechos institucionales.

Será posible mantener la cooperación y el entendimiento en el deporte sólo si se satisface un prerrequisito esencial: que los lí-

deres deportivos a nivel nacional, continental y mundial sean electos entre personas cuyos principios éticos y nivel cultural hagan de ellos seguros guardianes de la moral y de la integridad legal del deporte y de sus instituciones democráticas, y bajo ninguna circunstancia entre personas movidas por ambiciones personales o intereses plutocráticos.

Las exigencias del deporte de hoy

Los individuos requieren tres condiciones esenciales para practicar y tomar parte en competiciones deportivas hoy en día: facilidades materiales (oportunidades e información), apoyo organizativo (planificación y programación) y un ambiente profesional (administración eficaz y clara).

Es natural que los atletas deseen ganar. Sin embargo, necesitan que las condiciones organizativas locales sean mejoradas para evitar que, como pasa con frecuencia, se les convierta en los chivos expiatorios de los pobres resultados deportivos de su país. La gente del deporte se revela, hoy en día, contra sus organizaciones deportivas nacionales, en gran parte porque éstas no les proporcionan el suficiente apoyo, ignoran sus deberes en cuanto al deporte en general y eluden sus responsabilidades al evitar ser llamadas a rendir cuentas. En países en vías de desarrollo, muchas organizaciones esconden su incompetencia detrás de influencias políticas y algunas veces en las páginas de temerosos medios de información que desean evitar represalias.

Los competidores tienen necesidades específicas que la mayoría de organizaciones deportivas no satisfacen en su totalidad. Si esas necesidades continúan frustrando a los atletas, éstos se verán obligados a romper esa inercia y a crear su propio movimiento deportivo, uniéndose entre sí y asociándose a individuos que proporcionen mayor dinámica al deporte y que muestren verdadero interés en sus necesidades de acción, su ambición de estar presentes y sus sueños de gloria.

El peor enemigo de las organizaciones deportivas

El peor enemigo de las organizaciones deportivas de hoy no son otras organizaciones deportivas ni otros deportes, no lo es el ambiente social ni los atletas, ni aun sus críticos o adversarios: el enemigo público número uno es la estructura organizativa local y las organizaciones deportivas mismas. Debido a su inercia, las organizaciones deportivas están orillando a los practicantes del deporte a una unión con promotores profesionales, quienes desean ofrecerles mejores oportunidades a través de una sólida estructura de marketing.

La inercia, combinada con la falta de estructura organizativa, la ausencia de condiciones administrativas y la ineptitud de los dirigentes deportivos, no sólo destruye las organizaciones deportivas mismas sino también el movimiento deportivo como lo conocemos hoy en día, y en última instancia, daña seriamente las raíces mismas del Movimiento Olímpico.

La fuerza impulsora más confiable

Organización, administración y gestión constituyen, hoy en día, la fuerza impulsora

más fiable para apoyar las organizaciones deportivas en un país. No hay duda de que la interactividad de estos tres elementos es esencial para cualquier asociación deportiva, club, liga, organizador de acontecimientos u organizaciones deportivas regionales que deseen alcanzar los más altos niveles de eficacia y encontrar los caminos más efectivos para resolver los problemas provenientes de factores externos al deporte.

Estructura organizativa

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite una participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos eficazmente organizados.

Para lograr este objetivo, las unidades competentes de las organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos, metas y submetas claramente determinados en un sistema operativo global.

Organización es el proceso de arreglar una estructura coherente de unidades, secciones o divisiones interactivas e interdependientes, como parte de un sistema global.

Administración

Una vez que se ha definido claramente la estructura organizativa de una organización deportiva, dicha organización debe dotarse de una eficaz administración para apoyar y seguir tanto las diversas acciones de las unidades como la práctica del deporte por los individuos.

Administración es el acto o proceso de asignar y transferir a las unidades de la organización los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para conducir y supervisar la operación de una oficina y la aplicación oportuna y adecuada de las previsiones y acciones estratégicas que la organización se comprometió a realizar.

Gestión

La gestión de las organizaciones deportivas implica la creación de un sistema coherente de procedimientos para la toma de decisiones y el flujo de información, la determinación de objetivos, metas y submetas para el deporte, la selección de actividades necesarias para el logro de dichos objetivos y la motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos en acciones coordinadas hacia la consecución de los objetivos, metas y submetas determinados.

Si la palabra "organización" actualmente puede significar un grupo de personas unidas para desarrollar ciertas labores y desarrollar programas, una organización debe ser administrada mediante una gestión profesional y competente desde sus inicios hasta su máximo punto de desarrollo.

Gestión es el arte de hacer un uso óptimo de materiales, medios, tiempo, etc., dentro de un sistema coherente de procedimientos de toma de decisiones y de dirección del personal, de tal forma que se puedan identificar a sí mismos y trabajar unidos hacia el logro de los objetivos, metas y propósitos contemplados en el plan estratégico diseñado por la organización.

Aspectos esenciales sobre la necesidad de nuevas estructuras en el deporte de nuestros días

1. La responsabilidad social de las organizaciones deportivas fue cumplida, y en muchos países aún lo es hoy, a través de actividades deportivas improvisadas y trabajo voluntario, el cual se considera suficiente para proveer a la juventud de placer, actividades de tiempo libre y contacto con la comunidad.
2. En deportes totalmente profesionales, las condiciones sociales, personales, legales o financieras del ganador son relativamente irrelevantes. Ganar es todo lo que importa y los ganadores se han convertido en los nuevos dioses, glorificados en el altar de los beneficios comerciales y la ganancia material, sin importar la condición legal, principios educativos o valores ético-sociales del atleta.
3. Las organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional están abandonando el campo de batalla del deporte competitivo y dejando las actividades del deporte profesional en manos de hombres de negocios y promotores, mientras que ellas mismas están siendo objeto, cada vez más, de presiones políticas y comerciales y de actitudes hegemónicas.
4. Las constantes presiones ejercidas sobre las organizaciones deportivas nacionales crean un desasosiego social y amenazan con destruir, más tarde o más temprano, las estructuras deportivas de hoy, forzando a las FN a retirarse de la escena del deporte o a permanecer marginadas sin un papel que desempeñar.
5. Organización es el proceso de arreglar una estructura coherente de unidades, secciones o divisiones interdependientes e interactivas, como parte de un sistema global.
6. Administración es el acto o proceso de asignar y transferir a las unidades de la organización los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para conducir y supervisar la operación de una oficina; la ejecución oportuna y adecuada de las previsiones, y las acciones estratégicas que la organización se comprometió a realizar.
7. Gestión es el arte de hacer un uso óptimo de materiales, medios, tiempo, etc., dentro de un sistema coherente de procedimientos de toma de decisiones y de conducción del personal, de tal forma que se puedan identificar a sí mismos y trabajar unidos hacia el logro de los objetivos, metas y propósitos contenidos en el plan estratégico adoptado por la organización.
8. Un prerrequisito esencial para mantener la cooperación y el entendimiento en el deporte es que los líderes deportivos, a nivel nacional, continental y mundial, sean electos entre las personas cuyos principios éticos y nivel cultural hagan de ellos guardianes fiables de la moral e integridad legal del deporte y de sus instituciones democráticas, y no se elijan, bajo ninguna circunstancia, entre personas atraídas sólo por ambición personal o intereses plutocráticos.

Capítulo 2

El ámbito deportivo internacional

Toda organización deportiva de cualquier naturaleza debe tener un conocimiento profesional general de principios legales, comerciales, técnicos y organizativos que le permita operar con éxito y enfrentarse profesionalmente a las complejas situaciones que se desprenden del papel desempeñado por organizaciones internacionales como las Federaciones Internacionales (FI) y el Comité Internacional Olímpico (CIO).

Introducción

Las necesidades que los clubes, ligas, organizadores y asociaciones deportivas deben satisfacer hoy día han sido presentadas junto con diversos conceptos fundamentales que deberíamos conocer para poder aplicarse de manera profesional, particularmente aquellos aspectos esenciales que tienen un impacto significativo sobre el poder de ejecución de las organizaciones y el cumplimiento de sus responsabilidades. Un correcto enfoque de estos temas dependerá de la percepción que la organización logre tener del ambiente deportivo y de la identidad e imagen del deporte.

En el capítulo anterior intentamos justificar la necesidad de nuevos conceptos organizativos, administrativos y de gestión en las organizaciones deportivas. Este capítulo tratará sobre cuestiones relacionadas con el ambiente internacional que rodea e influye en el poder de ejecución de las organizaciones deportivas, ya sean clubes deportivos, ligas, organizadores de actos deportivos, etc. Toda organización deportiva de cualquier naturaleza debe tener un conocimiento profesional general de principios legales, comerciales, técnicos y organizativos que le permita operar con éxito y adecuadamente en las complejas situaciones que se desprenden del papel desempeñado por organizaciones internacionales tales como las Federaciones Internacionales (FI) y el Comité Internacional Olímpico (CIO).

El ambiente deportivo internacional y el Movimiento Olímpico

Las Federaciones Internacionales y el Comité Internacional Olímpico han unido esfuerzos a nivel internacional para garantizar que el deporte se mantenga dentro de los parámetros de ciertos valores éticos y sistemas organizativos, con el fin de asegurar que los principios fundamentales del Movimiento Olímpico sean cumplidos en todos los deportes y que la continuidad de los Juegos Olímpicos y el respeto del principio de juego limpio en el deporte estén debidamente protegidos.

Además del Comité Internacional Olímpico y de las Federaciones Internacionales, el Movimiento Olímpico incluye los Comités Olímpicos Nacionales (CON), los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO), las Federaciones Nacionales, asociaciones, clubes y las personas que pertenecen a ellos, particularmente los atletas cuyos intereses constituyen un elemento fundamental de la acción del Movimiento Olímpico, sin olvidar los jueces, árbitros, entrenadores y otros técnicos deportivos. El Movimiento Olímpico también incluye otras organizaciones e instituciones reconocidas por el CIO (Carta Olímpica, regla 3.1).

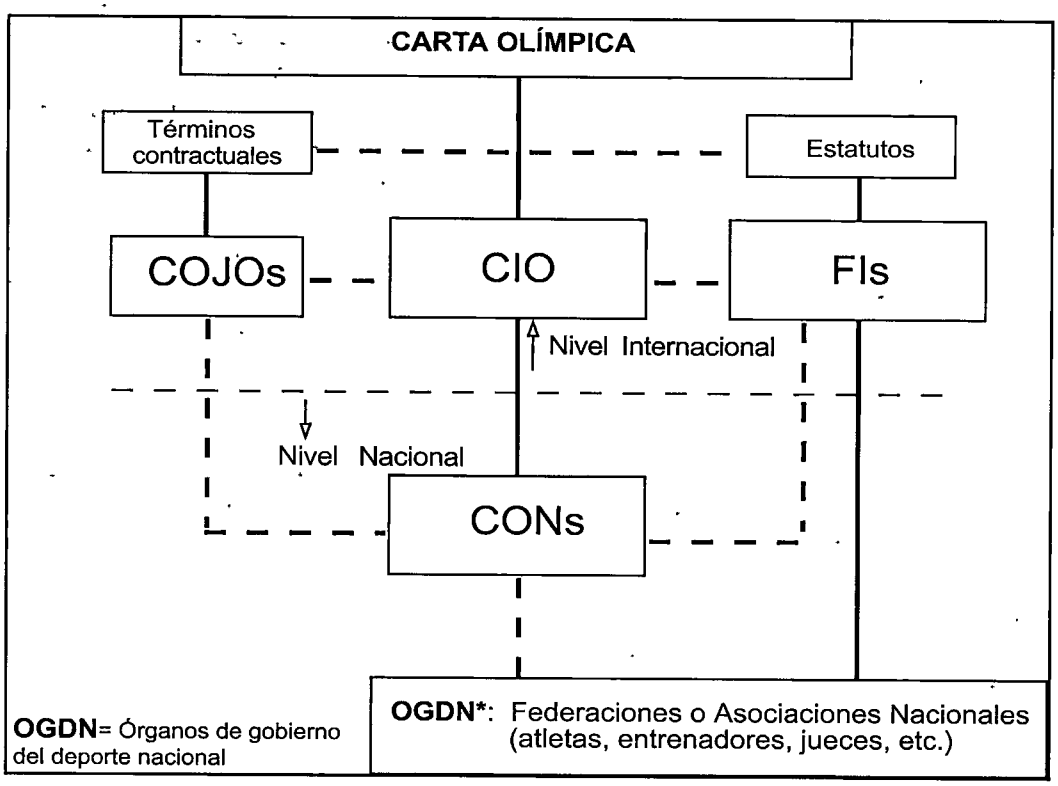


Fig. 1. Estructura teórica del Movimiento Olímpico

Nadie ha intentado jamás presentar una definición del Movimiento Olímpico, pero, generalmente, es considerado como la estructura deportiva nacional, continental y mundial cuyo objetivo es asegurar que los principios expresados en 1894 con la fundación del Comité Internacional Olímpico sean debidamente aplicados a través de esfuerzos conjuntos de todos aquellos involucrados en dicho movimiento.

La competición en los Juegos Olímpicos

Cada cuatro años, a partir del 776 a.C., los antiguos Juegos Olímpicos fueron celebrados en Olimpia, una ciudad de la antigua Grecia. Eran organizados exclusivamente para hombres griegos y solamente en la última parte de su existencia abrieron sus puertas a los extranjeros, primero a los romanos durante el siglo I d.C. y posteriormente a atletas de otras naciones (*Juegos Olímpicos Antiguos*, editado por Grecia, 1985). Desde 1896, los Juegos Olímpicos modernos se han celebrado cada cuatro años con alguna excepción (1916, 1940 y 1944) en muchas ciudades del mundo. En ellos se prohíbe la discriminación de cualquier tipo y se promueve la consecución de la mejora humana intelectual, física y moral como uno de sus objetivos esenciales basado en el principio de «juego limpio».

El lema olímpico *Citius*, *Altius*, *Fortius* contiene en sí mismo ese impulso competitivo que consiste en hacer el máximo esfuerzo e ir más allá del mejor esfuerzo del individuo: más rápido, más alto, más fuerte.

La Carta Olímpica es el portaestandarte del Movimiento Olímpico, el cual a través del olimpismo se adhiere claramente al principio que establece la necesidad de promover el desarrollo intelectual, físico y moral de las cualidades humanas. La Carta también hace hincapié en la necesidad de amalgamar deporte, cultura y educación, buscando con ello promover la paz y crear un nuevo modo de vida, basado en el disfrute del esfuerzo, en la educación a través del ejemplo, el respeto inequívoco de valores éticos universales y, finalmente, el entendimiento por medio de la amistad, la solidaridad y el juego limpio.

El Comité Internacional Olímpico (CIO)

El CIO es reconocido como la autoridad suprema del Movimiento Olímpico. Su papel principal es la promoción del olimpismo tomado como una serie de actividades, actitudes y comportamientos descritos en la Carta Olímpica como sigue:

1. Promover la práctica del deporte a todos los niveles, así como toda medida dirigida a asegurar el futuro social y profesional de los atletas y a reforzar la unidad del Movimiento Olímpico.
2. Poner el deporte al servicio de la humanidad, asegurando el respeto del juego limpio, la participación de la mujer en el deporte, la protección del medio ambiente y de la salud, así como el de los valores éticos.
3. Actuar contra todo tipo de discriminación en el deporte, así como contra el dopaje.
4. Oponerse a todo abuso político o comercial del deporte y de los atletas.
5. Asegurar la celebración regular de los Juegos Olímpicos durante los cuales las compe-

ticiones individuales y por equipo se entienden realizadas entre atletas más que entre países (c.f. *Carta Olímpica: principios fundamentales y reglas 1, 2, 3, 9*).

El desarrollo del deporte dentro del Olimpismo

Los Juegos Olímpicos modernos

Los Juegos renacieron bajo principios educativos y culturales con los que se intentaba fomentar el desarrollo armónico y la salud del cuerpo humano, la mente y el espíritu. El crecimiento explosivo de los Juegos ha obligado al CIO a cambiar de curso en ciertas áreas y a modificar su actitud en otras, esencialmente para asegurar la inclusión del gobierno y de compañías privadas en la corriente olímpica. Con este fin, varios principios han tenido que ser revisados para evitar aparentes contradicciones que podrían haber disminuido gravemente la credibilidad del Movimiento Olímpico.

¿Los futuros Juegos?

En el futuro, tendrán lugar debates apasionados sobre una gran variedad de temas difíciles, incluyendo la profesionalización de los atletas, la creciente comercialización del deporte, el uso de publicidad y anuncios durante los Juegos y la unión de instituciones gubernamentales y privadas y de todos aquellos que pertenezcan a ellas. Será muy importante que en tal ocasión no se sacrifique la unidad que rodea los aún no modificados principios de la Carta Olímpica en beneficio de una unidad fraccionada alrededor de intereses individuales o de grupo.

Las Federaciones Internacionales deportivas (FI)

Reconocimiento de las FI (Carta Olímpica, regla 29)

«Con objeto de promover el Movimiento Olímpico, el CIO puede reconocer como Federaciones Internacionales a organizaciones no gubernamentales que administran uno o varios deportes a nivel mundial y que incluyen organizaciones que administran los mismos deportes a nivel nacional. El reciente reconocimiento de nuevas FI declarado por el CIO será provisional por un período de dos años o cualquier otro período fijado por el Comité Ejecutivo del CIO. Al final de ese período el reconocimiento será automático y a falta de una confirmación definitiva dada por escrito por el CIO.

Por lo que respecta al papel de las FI dentro del Movimiento Olímpico, sus estatutos, prácticas y actividades deben estar en conformidad con la Carta Olímpica. Sujeto a esto, cada FI mantiene su independencia y autonomía en la administración de su deporte.»

Papel general de las FI (Carta Olímpica, regla 30)

«(1) El papel de las FI es:

(1.1) establecer y aplicar, de acuerdo con el espíritu olímpico, las reglas referentes a la práctica de su respectivo deporte y asegurar su aplicación;

(1.2) asegurar el desarrollo de su deporte en todo el mundo;

(1.3) contribuir al logro de los objeti-

vos fijados en la Carta Olímpica, en particular por medio de la difusión del olimpismo y de la educación olímpica;

(1.4) establecer sus criterios de elegibilidad para las competiciones de los Juegos Olímpicos de conformidad con la Carta Olímpica y someterlos al CIO para su aprobación;

(1.5) asumir la responsabilidad del control técnico y dirección de su deporte en los Juegos Olímpicos y en los Juegos bajo el patrocinio del CIO;

(1.6) proporcionar asistencia técnica en la aplicación práctica del programa de solidaridad olímpica.»

Deportes olímpicos (Carta Olímpica, regla 51)

«Los deportes gobernados por las siguientes FI están considerados como deportes olímpicos:

(1) Juegos Olímpicos:

- *Federación Internacional de Atletismo Amateur (IAAF)*
- *Federación Internacional de Sociedades de Remo (FIA)*
- *Federación Internacional de Bádminton (IBF)*
- *Federación Internacional de Béisbol (IBA)*
- *Federación Internacional de Baloncesto (FIBA)*
- *Asociación Internacional de Boxeo Amateur (AIBA)*
- *Federación Internacional de Piragüismo (FIC)*
- *Unión Ciclista Internacional (UCI)*
- *Federación Ecuestre Internacional (FEI)*
- *Federación Internacional de Esgrima (FIE)*
- *Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)*
- *Federación Internacional de Gimnasia (FIG)*
- *Federación Internacional de Halterofilia (IWF)*
- *Federación Internacional de Balonmano (IHF)*
- *Federación Internacional de Hockey (FIH)*
- *Federación Internacional de Judo (IJF)*
- *Federación Internacional de Luchas Asociadas (FILA)*
- *Federación Internacional de Natación Amateur (FINA)*
- *Unión Internacional de Pentatlón Moderno y Biatlón (UIPMB)*
- *Federación Internacional de Sóftbol (ISF) (provisional)*
- *Federación Mundial de Taekwondo (WTF) (provisional)*
- *Federación Internacional de Tenis (ITF)*
- *Federación Internacional de Tenis de Mesa (ITTF)*
- *Federación Internacional de Tiro (FIT)*
- *Federación Internacional de Tiro con Arco (FITA)*
- *Unión Internacional de Triatlón (ITU) (provisional)*
- *Federación Internacional de Voleibol (FIVB)*
- *Unión Internacional de Vela (ISAF)*

(2) Los Juegos Olímpicos de Invierno:

- *Federación Internacional de Bobsleigh y Tobogán (FIBT)*
- *Federación Mundial de Curling (WCF)*
- *Federación Internacional de Hockey sobre Hielo (IIHF)*

- *Federación Internacional de Trineo de Carreras (FIL)*
- *Unión Internacional de Pentatlón Moderno y Biatlón (UIPMB)*
- *Unión Internacional de Patinaje (ISU)*
- *Federación Internacional de Esquí (FIS)*»

El CIO no puede suspender a una FI. Sin embargo, puede decidir excluir del programa olímpico todas o algunas de las disciplinas deportivas gobernadas por una FI. Dicha decisión deberá ser tomada siete años antes de los Juegos en los cuales dicha exclusión surtirá efecto.

Participación en los Juegos Olímpicos

1. Código de elegibilidad (Carta Olímpica, regla 45)

«Para ser elegible y participar en los Juegos Olímpicos, un competidor debe cumplir con la Carta Olímpica, así como con las reglas de la FI correspondiente, tal y como fueron aprobadas por el CIO, y debe ser registrado por su CON. Éste debe específicamente:
- respetar el espíritu de juego limpio y no violencia y comportarse en el campo deportivo de acuerdo con ellos;
- abstenerse de usar sustancias y procedimientos prohibidos por las reglas del CIO, de su FI o de su CON;
- respetar y cumplir en todos los aspectos el código médico del CIO.»

2. Carta Olímpica, regla de aplicación de la regla 45

«(1) Cada FI establece sus propios criterios de elegibilidad de acuerdo con la Carta Olímpica. Dichos criterios deben ser sometidos al Comité Ejecutivo del CIO para su aprobación.

(2) La aplicación de los criterios de elegibilidad radica en las FI, sus Federaciones Nacionales afiliadas y los CON, en el campo de sus respectivas responsabilidades.»

3. Inscripción en los Juegos Olímpicos (Carta Olímpica, regla 49)

«(1) Solamente los CON reconocidos por el CIO pueden registrar competidores en los Juegos Olímpicos. El derecho de aceptación final de inscripciones reside en el Comité Ejecutivo del CIO.

(2) Un CON sólo ejercerá dicha atribución sujeto a las recomendaciones para registro dadas por sus Federaciones Nacionales. Si el CON las aprueba, transmitirá dichas inscripciones al COJO. El COJO debe acusar recepción de dichos registros. Los CON deben investigar la validez de las inscripciones propuestas por las FN y asegurar que nadie ha sido excluido por razones raciales, religiosas o políticas o en razón a otras formas de discriminación.»

4. Carta Olímpica, regla de aplicación de la regla 49: calificación internacional

«(3) Como una condición previa a la participación en los Juegos Olímpicos, cada competidor deberá cumplir con todos los principios contenidos en la Carta Olímpica y en las reglas de la FI que rige su deporte. Dicho competidor debe ser debidamente calificado por su FI. El CON que registre a un competidor asegura bajo su propia responsabilidad que dicho competidor es totalmente consciente de y que cumplirá con la Carta Olímpica y el código médico.»

5. Eventos de calificación organizados por las FI (Carta Olímpica, regla 54)

«(1) Para ciertos deportes, las FI pueden organizar competiciones de calificación o establecer de otra manera una participación limitada con el fin de designar a los competidores, particularmente equipos en deportes de conjunto que participarán en los Juegos Olímpicos.

(2) El sistema de restricciones y de competiciones de calificación está sujeto a las provisiones de la Carta Olímpica en la medida decidida por la Comisión Ejecutiva del CIO. Los CON serán informados por el CIO de todos los asuntos relativos a la calificación de las competiciones organizadas por las FI.»

6. Participantes en los Juegos Olímpicos (Carta Olímpica, regla 56)

«El número de registros se determina dos años antes de los Juegos Olímpicos por la Comisión Ejecutiva del CIO, después de consultar con las FI respectivas.»

7. El control técnico de las FI (Carta Olímpica, regla de aplicación a la regla 57) se ejerce sin limitarse a:

«(1.1) Establecer las reglas técnicas de sus propios deportes, disciplinas y competiciones, incluyendo, sin estar limitado, normas de resultados, especificaciones técnicas de equipo, instalaciones y facilidades, reglas de movimientos técnicos, ejercicios o juegos, reglas para la descalificación técnica y para juzgar y cronometrar.

(1.2) Establecer los resultados finales y la clasificación de las competiciones olímpicas.

(1.7) Bajo la autoridad del CIO y de los CON, aplicar las reglas del CIO referentes a la elegibilidad de los participantes antes de los Juegos Olímpicos (eliminatorias) y durante los mismos.»

La evolución del concepto de competición deportiva

Primero un juego de entretenimiento, después un acto religioso

La práctica del deporte no ha sido siempre concebida basándose en los mismos principios. Alrededor del tercer milenio a.C., las actividades deportivas evolucionaron inicialmente a partir de una clase de juego para entretener a los nobles de Egipto, antes de moverse a Creta, donde fueron objeto de modificaciones y pasaron de ser actos de entretenimiento a celebraciones religiosas. En el siglo XIV a.C., las antiguas festividades deportivas ya se habían convertido en celebraciones grandiosas en las cuales cada atleta trataba de sobreponerse a sus adversarios con un verdadero espíritu competitivo. Más tarde, en las islas del Mar Egeo, tomaron la forma de boxeo, lucha, tombling, salto del toro, etc. Estas actividades se desarrollaron posteriormente entre los siglos XIII y XII a.C. en Micenas, Grecia y Creta, donde se realizaron en forma de eventos competitivos como carreras, carrera de carros, boxeo, lucha, los cuales, aun en aquellos días, requerían un duro y largo entrenamiento.

El concepto competitivo

Los primeros Juegos antiguos realizados bajo el concepto competitivo tuvieron lugar en Olimpia en el año 776 a.C.; a partir de este momento, evolucionaron paso a paso. En el 80 a.C., la CLXXV Olimpiada fue celebrada en Roma. Sin embargo, una serie de errores, trampas y otros fallos ensombrecieron su reputación y causaron su degeneración,

destruyendo en el proceso su credibilidad, hasta que finalmente fueron oficialmente abolidos por el Emperador Teodosio II en el año 393 d.C. (*Los Juegos Olímpicos en la Antigua Grecia,* editado y cuyos derechos corresponden a *Ekdotike Athenon*, S.A.).

Los Juegos durmieron durante quince siglos hasta que Pierre de Coubertin y los griegos crearon en 1896 una nueva versión basada en principios modernos.

El concepto educativo

Como anteriormente explicamos, los Juegos renacieron bajo principios educativos y culturales, intentando promover el desarrollo armónico y saludable del cuerpo, la mente y el espíritu humano.

Pierre de Coubertin mismo explicó: *«¿Por qué restauré los Juegos Olímpicos? Para ennoblecer y reforzar los deportes, para asegurar su independencia y duración y, por tanto, permitirles completar mejor el papel educador que les incumbe en el mundo moderno».*

El concepto amateur

Cincuenta años más tarde, Avery Brundage dijo: *«El Movimiento Olímpico es hoy quizá la mayor fuerza social en el mundo. Es una revolución contra el materialismo del siglo* XX, *una devoción a la causa y no a la recompensa. Es una revolución contra la discriminación racial, religiosa o política. Es una viva demostración gloriosa que con toda esperanza cumple con la máxima "El mundo es uno"».*

El concepto abierto

Más recientemente, Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, indicó: *«El Movimiento Olímpico no debe ser más un tema hermoso para declaraciones y conferencias, sino que debe ser una realidad galva-nizante y capaz de derrotar los desafíos de los malos políticos, la ambición y el odio. A través de su historia, el CIO ha luchado por difundir los ideales de fraternidad, amistad, paz y entendimiento universal»* (El Movimiento Olímpico, publicado por el CIO en 1984).

A partir de Barcelona en 1992, los jugadores profesionales de baloncesto y de tenis hicieron su aparición en los Juegos Olímpico, y a continuación otras FI se vieron obligadas a cambiar sus reglas para permitir a los profesionales del deporte la participación en los Juegos Olímpicos. El fútbol ha limitado la edad de los participantes en la Copa del Mundo a los profesionales de hasta 23 años.

Aspectos esenciales del ámbito deportivo internacional

1. El CIO puede reconocer como Federaciones Internacionales a organizaciones internacionales no gubernamentales que administran uno o varios deportes a nivel mundial y que incluyen a organizaciones que administran los mismos deportes a nivel nacional.
2. Los estatutos de las FI, así como sus prácticas y actividades, deben estar en conformidad con la Carta Olímipica. Sin embargo, sujeto a esto, cada FI mantiene su independencia y autonomía en la administración de su deporte.
3. Las FI tienen la responsabilidad del control técnico y la dirección de sus deportes durante los Juegos Olímpicos y los Juegos que sean organizados bajo el patrocinio del GIO, y establecen sus criterios de elegibilidad para las competiciones de los Juegos Olímpicos, de conformidad con la Carta Olímpica, y los someten al CIO para su aprobación.
4. El CIO puede retirar cualquier deporte o disciplina del programa de los Juegos Olímpicos, pero no puede suspender a una FI. Sin embargo, el CIO puede suspender a un CON (ver Carta Olímpica).
5. La verdadera misión de un CON consiste en apoyar las tareas que incumben a las FN; ambos tienen responsabilidades diarias y permanentes y no dependen de la voluntad de sus respectivos administradores.
6. El crecimiento explosivo de los Juegos ha forzado al CIO a cambiar su curso en ciertos aspectos y a modificar su actitud en otros, con la finalidad de incluir a gobiernos y compañías privadas en la corriente olímpica. Este fenómeno ha dado origen a la necesidad de revisar ciertos principios con el fin de evitar aparentes contradicciones que pudieran disminuir la credibilidad del Movimiento Olímpico.
7. En los proximos años tendrán lugar apasionados debates sobre una gran variedad de tópicos muy difíciles, incluyendo la profesionalización de los atletas, la cada vez mayor comercialización del deporte, el uso de publicidad y anuncios durante los Juegos y la convergencia de instituciones tanto gubernamentales como privadas y de todos aquellos que pertenecen a ellas. Será muy importante que, llegado el caso, no se sacrifique la unidad general que rodea los principios aún vigentes y sin cambio de la Carta Olímpica, para favorecer una unidad fraccionada en centros de interés individuál o de grupo.
8. La Carta Olímpica es la bandera del Movimiento Olímpico, el cual, a través del olimpismo, se adhiere claramente a principios según los cuales las cualidades intelectuales, físicas y morales del ser humano deben ser desarrolladas. La Carta también hace énfasis en la necesidad de unir deporte, cultura y educación, buscando con ello promover la paz y crear un modo de vida.

Capítulo 3
El ámbito deportivo nacional

«Cuanta más armonía reina en una asamblea, las opiniones están más cerca de ser unánimes y de ser mayor el dominio de la voluntad general; pero largas discusiones, disidencia e inquietud anuncian la presencia de intereses personales y la declinación del estado (u organización).»
J.-J. ROUSSEAU (1712-1778), El Contrato Social

«Es mejor tener a un hombre pobre y honrado como líder y amigo que a uno que une vicio y opulencia.»
EURÍPIDES (480-406 a.C.), Andrómaca

«Un gobierno popular no es dado a gentes instruidas o respetables, sino al ignorante y desacreditado.»
ARISTÓFANES (450-386 a.C.), Los Caballeros

Introducción

En los capítulos 1 y 2 presentamos las nuevas exigencias del deporte de hoy y el expreso clamor de la juventud para disponer de mejores organizaciones deportivas y mayor protección del gobierno a la estructura deportiva internacional, cuya importancia se refleja en el papel que desempeñan el CIO para los Juegos Olímpicos y las FI, en la preparación del marco operativo para la participación internacional en sus actos deportivos. Si un país desea tener un lugar en la escena del deporte internacional, deberá permitir que su ámbito nacional esté necesariamente influido por el ámbito internacional.

En este capítulo, revisaremos a los países en los cuales las FN se han unido a otras organizaciones e individuos para formar un CON con el fin de desarrollar y proteger el deporte en general y el Movimiento Olímpico en particular, de acuerdo con los principios de la Carta Olímpica y con el debido respeto por los estatutos y reglas de las FI (cf. Carta Olímpica, ed. 1996).

Reconocimiento de Comités Olímpicos Nacionales (CON) por el CIO
(Carta Olímpica, regla 4)

Los orígenes

En un determinado territorio, cinco FN, afiliadas cada una a su respectiva FI, pueden dar origen a una asociación llamada "Comité Olímpico Nacional" o pueden aceptar unirse en un organismo que constituya el mencionado comité y solicite al CIO su reconocimiento. El reconocimiento de tal organización como CON será otorgado siempre y cuando el CIO haya debidamente confirmado que no menos de cinco FN están debidamente afiliadas a su respectiva FI.

«(1) Con el fin de promover el Movimiento Olímpico en todo el mundo, el CIO puede reconocer como CON a organizaciones cuya actividad está ligada a su papel. Dichas organizaciones tendrán, en la medida de lo posible, el reconocimiento como personas jurídicas en sus países. Deben estar constituidas de conformidad con la Carta Olímpica y sus estatutos deben ser aprobados por el CIO.»

En casos de interpretación o contradicción con los estatutos de un CON, la Carta Olímpica tiene prioridad sobre los estatutos de aquél (Carta Olímpica, regla de interpretación 2 a la regla 32).

Misión y papel de los CON
(Carta Olímpica, regla 31)

«(1) La misión de los CON es desarrollar y proteger el Movimiento Olímpico en sus respectivos países, de acuerdo con la Carta Olímpica.»

Sanciones contra CON
(Carta Olímpica, regla 31)

«(9) Además de las medidas y sanciones que se prevén para el caso de violación de la Carta Olímpica, el CIO puede, después de haber escuchado a un CON, suspenderlo o retirarle su reconocimiento:

(9.1) si la actividad de dicho CON es obstaculizada a causa de provisiones legales o reglas en vigor en su país respectivo o por actos de otras entidades dentro de dicho país, ya sean deportivas o de otra índole;

(9.2) si el funcionamiento o facultad de expresión de las FN o de otras entidades pertenecientes a tal CON o representadas dentro de él son obstaculizadas por el efecto de provisiones legales o reglamentos en vigor en el país respectivo o por actos de otras entidades, ya sean deportivas o de otra índole, dentro de dicho país.»

Composición de los CON
(Carta Olímpica, regla 32)

«(1) Independientemente de su composición, los CON deben incluir:

(1.2) todas las FN afiliadas a las FI que gobiernan deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos, o los representantes designados por ellas (con un mínimo de cinco de dichas FN). Deben presentarse pruebas de que dichas FN ejercen una específica y real actividad deportiva tanto en su país como internacionalmente, en especial organizando y participando en competiciones y poniendo en práctica programas de entrena-

miento para sus atletas. Un CON no reconocerá más de una FN por deporte gobernado por cada FI. Además, dichas FN o los representantes que ellas escojan deben constituir la mayoría votante del CON y de su órgano ejecutivo.

(2) Los CON pueden incluir como miembros:

(2.1) a Federaciones Nacionales afiliadas a FI reconocidas por el CIO, cuyo deporte no esté incluido en el programa de los Juegos Olímpicos;

(2.2) grupos multideportivos y otras organizaciones de orientación deportiva o sus representantes, así como los nacionales del país que pueden reforzar la actividad del CON o quienes han prestado servicios distinguidos a la causa del deporte y del olimpismo.

(3) Cuando se tratan cuestiones relativas a los Juegos Olímpicos, solamente serán tomados en consideración los votos emitidos por el órgano ejecutivo del CON y por las Federaciones Nacionales afiliadas a las FI que gobiernan los deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos.»

Las organizaciones nacionales que gobiernan el deporte (FN)

Las Federaciones Nacionales, adecuadamente organizadas, eficazmente administradas y debidamente manejadas, son la fuerza motriz del deporte en sus respectivos países. Ellas tienen el poder para realizar día a día operaciones que van desde:

a) reclutar atletas u organizar grupos en equipos, en clubes o en otras organizaciones deportivas, capaces de proveer de entrenamiento y actividades deportivas regulares a sus miembros;
b) organizar y promover en su país competiciones locales, regionales, nacionales e internacionales;
c) promover y controlar la planificación de la preparación de atletas, incluyendo su selección y registro para participar en competiciones internacionales realizadas bajo la autoridad de la FI respectiva;
d) en el caso de Juegos Olímpicos, regionales, continentales y competiciones multideportivas reconocidas por el CIO, proponer a su CON aquellos atletas que considera están preparados y son elegibles para representar a su país, en el entendido de que el CON es el único organismo competente para registrar a los atletas en dichos Juegos;
e) proveer asistencia técnica para la ejecución práctica de programas de organizaciones gubernamentales y otras, dirigidas al desarrollo del deporte masivo, deporte educativo y deporte de tiempo libre (deporte para todos);
f) facilitar la formación de ligas (profesionales y semiprofesionales, tanto nacionales como regionales y locales) bajo su protección, pero dirigidas por organizaciones afiliadas.

Las facultades de los CON y de las FN

El marco legal

La Carta Olímpica establece el funcionamiento de FN y CON de una manera unitaria

dentro del Movimiento Olímpico. De acuerdo con la Carta, los CON deberán cooperar totalmente con las FN, respetar su autonomía y tomar la responsabilidad de darles todo el apoyo posible para facilitarles la tarea de administrar y gobernar sus repectivos deportes en nombre de su FI correspondiente.

La verdadera misión de los CON

Solamente apoyando las tareas de las FN, se justifica la verdadera misión de los CON. El valor de la contribución de éstos se mide por los medios económicos y materiales que de manera permanente, y no de forma esporádica o restringida a juegos multideportivos, ponen a la disposición de los programas de las FN.

Las Federaciones Nacionales tienen un deber diario y, por esta razón, la responsabilidad de los CON también se renueva diariamente.

Los deberes de un CON hacia las FN

Los deberes de un CON hacia las FN no dependen de la voluntad de sus administradores o dirigentes, ni tampoco son esporádicos. Las obligaciones de un CON son permanentes y se renuevan diariamente a través de la dinámica y la energía que las mismas FN generen al cumplir con sus deberes de promoción, organización y gestión de su deporte en particular.

La Carta Olímpica determina los deberes de los CON a partir de su reconocimiento por el CIO; dichos deberes se convierten en la responsabilidad de quien sea electo para conducir sus actividades. Las obligaciones hacia las FN no empiezan cuando dichas FN entran en la carrera para obtener su calificación olímpica y sin duda no terminan con la extinción de la llama olímpica.

Cuando los CON descuidan sus deberes

Cuando las obligaciones fundamentales de un CON no son debidamente satisfechas o sólo lo son con ocasión de juegos multideportivos, la relación entre el CON y las FN que lo forman está en peligro o deja de existir. Esto crea problemas deportivos y convierte en retórica pura los llamados derechos de las FN como miembros constituyentes de su CON.

Esos problemas a menudo se convierten en una pesadilla para las FN que en ejercicio de sus derechos en el seno de su CON inútilmente intentan rechazar y no elegir a determinados ejecutivos del CON indeseables, particularmente en países donde dichos ejecutivos han logrado establecer fuertes lazos con políticos corruptos, bajo cuya protección manipulan la credibilidad de las FN y la imagen de los deportes que éstas representan, con lo cual esos ejecutivos indeseables logran una no justificada continuidad en el puesto.

Consecuencias para el deporte

El incumplimiento de los deberes fundamentales de un CON tiene graves consecuencias sobre el deporte en general y para el Movimiento Olímpico en particular. En primer lugar, las FN serán atraídas a la esfera gubernamental, donde obtendrán apoyo material y económico; en segundo lugar, el gobierno, entonces, canalizará todo el apoyo financiero a través de su órgano competente,

con la consecüencia de que dicho órgano empezará a jugar un papel importante dentro de los asuntos del CON.

Si la tendencia iniciada por ciertos CON es adoptada en otros países, los organismos gubernamentales y los CON se unirán en un solo organismo y tarde o temprano llevarán a su fin la autonomía de las FN y terminarán por obligar al Movimiento Olímpico a someterse a los intereses políticos de los gobiernos.

Consecuencias dentro del Movimiento Olímpico

Cuando debido a la ruptura del lazo nacional entre los componentes del Movimiento Olímpico de un país (CON + FN) una FN se ve impedida para cumplir sus funciones, ello acarrea, entre otras consecuencias desastrosas, la reducción al mínimo, y en muchos casos la anulación, de la presencia deportiva internacional de ese país.

Cuando las FN cesan sus actividades, el papel de los CON en la estructura olímpica permanece en el vacío, ya que sin las FN los CON no tienen ninguna responsabilidad directa en los deportes, ya que su papel no es arreglar competiciones para un deporte determinado ni seleccionar por sí mismos competidores nacionales o miembros de un equipo nacional.

Organizaciones gubernamentales y cuasigubernamentales

Ministerios del deporte, institutos y comisiones nacionales

Los gobiernos intentan proteger la práctica del deporte y colocar a las organizaciones deportivas bajo su tutela, a través de agencias gubernamentales de este tipo, legislando sobre su competencia e imponiéndoles obligaciones, además de establecer restricciones electorales que los mismos códigos civiles no imponen a otras organizaciones similares que también fueron creadas como una expresión de derechos civiles. Tal marco legal puede ser beneficioso en la medida en que no representa restricciones a la libertad de asociación y de expresión que todo estado moderno está obligado a respetar.

Desafortunadamente, esta actitud paternalista hacia las organizaciones deportivas crea, en muchas instancias, feudos de poder, en los cuales líderes sin escrúpulos encuentran nuevas formas de expresión política para satisfacer su ego y realizar sus frustrados sueños de gloria.

Organizaciones multideportivas

Confederaciones, asociaciones y uniones de Federaciones Nacionales son otro tipo de organizaciones que algunas veces hacen un pequeño esfuerzo financiero para apoyar los programas de las organizaciones deportivas nacionales. Sin embargo, debido a su ineficacia e incapacidad para desempeñar un papel en el ámbito deportivo o para concretar ayuda alguna para otras organizaciones unideportivas, con frecuencia estas organizaciones no encuentran su lugar dentro del ambiente deportivo nacional y terminan por convertirse en un obstáculo para la realización oportuna de las actividades deportivas y en parásitos del presupuesto que las agencias gubernamentales asignan al deporte.

Interferencia externa en los asuntos de FN

Por organizaciones gubernamentales

La interferencia externa en asuntos del deporte y en la administración de una FN por organizaciones gubernamentales o de otra índole, perjudica la capacidad de acción de las mismas y limita las posibilidades de que realicen programas deportivos exitosos por cuenta propia. Cualquier tipo de interferencia produce incertidumbre administrativa y daña seriamente la credibilidad tanto del deporte como de la FN; poco importa si dicha interferencia viene de una agencia deportiva gubernamental o del propio CON.

Por un CON

Si por una u otra razón un CON ignora la autoridad de las FN con la intención de controlar su administración o la participación de sus deportistas en competiciones internacionales de cualquier categoría, se considera que dicho CON viola los principios del Movimiento Olímpico, obligando con ello a las FI a usar sus poderes internacionales soberanos para apoyar y proteger los derechos de las FN.

Deberes y responsabilidades de las FN

Deberes generales

Las Federaciones Nacionales deberían estar al timón del movimiento deportivo. A través de la motivación y del interés general que pueden despertar entre la juventud de su país por la práctica del deporte, pueden incorporarla a las organizaciones deportivas correspondientes, contribuyendo con ello a la lucha contra las drogas, el crimen y la desintegración social.

Las FN son ramas locales de las FI para asuntos internacionales y, por ello, son responsables de administrar su deporte y aplicar a nivel nacional las reglas y las decisiones internacionales, en tanto que la correspondiente FI, a la cual están afiliadas, gobierna ese deporte a nivel mundial.

Cuando, después del reconocimiento que el CIO ha dado a un CON en un determinado país, se crea una FN, ésta debe a su vez ser reconocida y aceptada como miembro de ese CON. Sin embargo, la FN debe ejercitar una específica y real actividad deportiva, estar afiliada a una FI reconocida por el CIO y conducir sus actividades en cumplimiento tanto de la Carta Olímpica como de las reglas de su FI (Carta Olímpica, regla 33).

Los estatutos de una FI se aplican a nivel nacional de forma supletoria a los de la FN y tienen prioridad en caso de contradicción. Una FN puede ser suspendida o perder su afiliación por decisión de la FI respectiva; en este caso, la FN deja de ser miembro de su CON.

Su papel como miembros de un CON

Con respecto a sus CON, las FN tienen los siguientes derechos:

a) constituir la mayoría votante en cualquier decisión que tome su CON;
b) ser la única y exclusiva organización nacional que gobierna su deporte con el reconocimiento del CON si la FN está afiliada a la FI que gobierna a nivel mundial

dicho deporte;

c) proponer al CON aquellos atletas o jugadores de equipo para que participen en actos multideportivos regionales y en los Juegos Olímpicos. Sin su consentimiento, el CON no puede registrar a ningún atleta o jugador en Juegos Olímpicos ni regionales.

Los instrumentos esenciales para cumplir sus deberes

Los elementos más importantes que necesitan las FN para cumplir sus tareas son organización, administración y gestión. Estos conceptos no han sido adecuadamente aplicados por las FN y su importancia ha sido minimizada cuando se establecen grupos o asociaciones responsables de la promoción deportiva local y nacional.

Las autoridades gubernamentales y los CON reclaman que las FN son responsables de la promoción de su deporte, pero pocas veces les proporcionan el apoyo y guía que necesitan para que la organización se acomode mejor a las condiciones políticas y sociales del país.

Además, a pesar de que la administración constituye el combustible necesario para que las FN realicen sus funciones y dinamicen el movimiento deportivo, esta necesidad también es generalmente minimizada o ignorada, con la consecuencia de que las FN terminan por operar bajo decisiones subjetivas del líder o impuestas desde el exterior. Esto desemboca en una pobre actuación y en la adopción de complicados sistemas burocráticos impuestos por organizaciones gubernamentales o por grupos de miembros influyentes y aún por organismos extraños.

Las consecuencias más desastrosas ocasionadas por la falta de poder de rendimiento y la adopción de sistemas burocráticos son, además de la enorme pérdida de tiempo, la falta de decisiones oportunas, el retraso en servir a los miembros de la organización y en proporcionar tratamiento médico a los atletas o no tener disponibles las instalaciones necesarias para su entrenamiento. ¡Y pensar que esta caótica situación podría fácilmente evitarse mediante una gestión profesional, una administración eficaz y una estructura organizativa adecuada!

Organización, administración y gestión son las fuerzas motrices más confiables del deporte en un país y son indispensables para una FN que intenta cumplir sus deberes de una manera altamente eficaz y profesional.

Organización, administración y gestión

1. **Estructura organizativa.** Las FN necesitan una estructura organizativa en cuyo marco los clubes deportivos, equipos o individuos realicen sus actividades y participen en su propio programa de competiciones y eventos, administrados o conducidos por un comité especial o por representantes autorizados responsables del uso adecuado de los recursos y del logro de objetivos claramente determinados.

Las FN deben estar listas para desarrollar una estructura coherente de unidades, secciones o divisiones interdependientes, dentro de un sistema global llamado organización.

2. **Administración.** Las FN deben tener una administración eficaz. Ésta consiste en el acto o proceso de conducir y supervisar,

aplicar los reglamentos y asegurar la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos necesarios para la adecuada operación de la organización.

3. **Gestión**. Para operar eficazmente, las FN necesitan ser conducidas por una adecuada gestión, que consiste en el arte de hacer un uso eficaz y máximo de los medios materiales, tiempo, etc., para cumplir los objetivos y propósitos determinados en el plan estratégico de la organización.

Investidura como autoridad deportiva

Por lo que respecta a un deporte específico, el único portavoz internacional legítimo de un país es la respectiva FN. Debidamente reconocida por las autoridades competentes de su gobierno e investida con dicho poder por sus miembros constituyentes, la FN solicita afiliación a la respectiva FI y para el efecto presenta las pruebas de que ha sido legalmente reconocida como la única organización nacional competente para administrar y gobernar su deporte en el ámbito de su territorio.

Este hecho garantiza a las FN el título de "Órgano Nacional de Gobierno de su Deporte", con todos los derechos inherentes reconocidos por la Carta Olímpica, y su autoridad se convierte en ley nacional, como consecuencia de solicitar y obtener su CON el reconocimiento del CIO, según hemos visto.

El financiamiento de sus operaciones

Las Federaciones Nacionales a nivel nacional y las FI a nivel internacional son las únicas organizaciones deportivas que participan directamente en las operaciones diarias de las actividades deportivas. Junto con clubes deportivos afiliados (ya sean profesionales o no), ellas tienen que lidiar con la lucha diaria por el financiamiento de las actividades deportivas. Lo mismo podría decirse de las agencias gubernamentales del deporte a pesar de que dichas agencias están normalmente bajo influencia política y sus actividades dependen de las prioridades gubernamentales o preferencias subjetivas de su representante. Además, la mayor parte de ellas normalmente usan el deporte para propósitos educativos, ocupacionales y en muchos casos políticos.

Algunos patrocinadores corporativos que tienen intereses políticos pueden patrocinar programas deportivos gubernamentales, pero lo harán muy cautelosamente o en una escala muy limitada, debido a la posible impopularidad de las medidas del gobierno en su respectivo país y al hecho de que, por estar sujetos al pago de impuestos, consideran que ya han contribuido al presupuesto nacional.

El uso de fondos gubernamentales

Los fondos gubernamentales se ponen a disposición de los CON y las FN en mayor o menor medida a través de asignaciones gubernamentales directas o a través de loterías deportivas nacionales. Sin embargo, también esas asignaciones tienen un precio político y tienden cada vez más a influir en la actitud ya sea de FN o CON, y aun subordinarlos al líder designado de acuerdo con o contra las leyes locales, que con frecuencia no son aplicadas en ciertos países donde el debido respeto a los principios democráticos no es una práctica común.

Pero cualquiera que sea el propósito real de la asignación de fondos gubernamentales al deporte, tales fondos son públicos y su disponibilidad dependerá de prioridades políticas, de contactos personales, de una gestión honrada y competente y, antes que nada, de la estabilidad económica de cada país.

Dentro de las condiciones económicas y sociales existentes en su propia comunidad y que conforman el ambiente deportivo nacional, una FN debería intentar encontrar su propio camino para tener acceso a los fondos públicos asignados directamente (presupuesto nacional) o indirectamente (loterías deportivas) a través de agencias gubernamentales, del CON o de confederaciones deportivas. Desafortunadamente, al operar sólo con fondos gubernamentales una FN siempre dependerá de la buena voluntad de terceras personas y muy probablemente del humor y de las percepciones políticas externas.

Por otro lado, los gobiernos jamás objetarán que las FN se conviertan en autosuficientes ya que, con ello, habrán de relevarles, en parte, de la carga financiera que representa la promoción del deporte. Esto debería convertirse en un objetivo de las FN, aun cuando dicho objetivo solamente es alcanzable a través de acciones estratégicas y dentro del marco de un plan de marketing deportivo cuidadosamente preparado por personal profesional o agencias de marketing.

Generando recursos a través de actividades de marketing deportivo

Un enfoque moderno para el financiamiento de las actividades deportivas se da a través de la unión de una marca o imagen de un producto corporativo con la imagen de un evento deportivo de alto nivel, lo cual constituye el fenómeno conocido como "marketing deportivo". Desde el punto de vista de la organización deportiva, este enfoque consiste en el desarrollo de un plan de marketing dirigido a vender publicidad estática, actividades promocionales, logos y en general la imagen de un evento, así como su valor como entretenimiento para las audiencias de televisión y los espectadores. Esto ayuda a obtener recursos financieros para los gastos de organización y administración del acto deportivo, de la FN y de sus programas, y al mismo tiempo satisface objetivos y necesidades del patrocinador respecto a su imagen corporativa o a su producto.

Marketing deportivo y comercialización del deporte

El marketing de los acontecimientos deportivos no debería ser considerado como comercialización del deporte, ya que ambos tienen significados totalmente diferentes. La comercialización significa controlar o explotar el deporte para obtener ganancias, mientras que el marketing de los actos deportivos significa comprar o vender en un determinado mercado la imagen de un evento con el propósito de conseguir recursos con los que se pueda satisfacer, por un lado, la necesidad de recursos financieros tanto para el acontecimiento mismo como para otras actividades deportivas y, por otro, la intención de promover una adecuada imagen del patrocinador y de su producto.

Las FN son organizaciones sin fin lucrativo y, si pueden hacerlo, deberían convertise

en una organización al estilo de una empresa, lo cual no significa que irán en busca de ganancias. Sin embargo, deberían tratar de obtener fondos suficientes para poder servir el interés público de su comunidad y facilitar o motivar la participación de la gente en el deporte a través de la venta de entretenimiento deportivo. Es dentro de estas dos situaciones donde las FN encuentran tanto el marco legal como la justificación para recurrir al marketing deportivo.

Además, con el fin de facilitar o motivar la participación en el deporte, las FN necesitan fondos suficientes para comprar o producir material de enseñanza, equipo deportivo, instalaciones administrativas y contratar personal profesional para organizar clínicas, cursos, seminarios y reuniones deportivas con objeto de mantener al día a los miembros sobre las técnicas más avanzadas del deporte y las reglas más recientes, etc.

Como se ha dicho previamente, cuando los gobiernos no tienen la posibilidad o no quieren asignar los fondos necesarios en apoyo de las actividades propias de las FN, éstas están obligadas a generar suficientes recursos para convertirse en entidades socialmente productivas y financieramente auto-suficientes. Sin embargo, esta autosuficiencia no puede obtenerse imponiendo altas cuotas a los atletas, sobre todo en países donde gran parte de la población ni siquiera puede cubrir sus necesidades básicas.

El único camino para que las FN puedan financiar sus propias operaciones y asegurar su subsistencia es adoptar los dos métodos más recientes e importantes que describiremos en los capítulos siguientes en este trabajo, especialmente la **colecta de fondos** y el **marketing de los actos deportivos.**

Administración profesional para hacer frente a interferencias. El enfoque de empresa privada

Cada FN debería establecer su propia organización basándose en principios profesionales y obtener el reconocimiento legal como una organización no comercial sin fines lucrativos, pero que opere bajo los principios de una empresa privada. Debería entonces proceder a organizar sus competiciones nacionales, torneos de liga nacional y actos deportivos internacionales usando el enfoque de una empresa de operación normal. Cuando se organizan torneos nacionales o internacionales, o simplemente durante la realización de actividades diarias, cada FN debe tener presentes los siguientes principios básicos:

a) Disciplina en el trabajo: hacer su trabajo, hacerlo en su totalidad, lo mejor posible y ahora mismo.
b) Gestión eficaz: usar personal profesional, adiestrado y que conozca cómo emplear material, técnicas, prácticas y métodos para organizar actividades relacionadas con la organización de actos deportivos y el área administrativa bajo su propia responsabilidad. Estos profesionales sabrán determinar los programas y establecer políticas agresivas para transformar un deporte determinado en un deporte espectáculo y motivar el interés de espectadores a través del uso de técnicas de marketing y del apoyo de la prensa y la televisión.

c) Organización metódica de los actos deportivos: una planificación cuidadosa de los actos y un seguimiento paso a paso de cada fase de los mismos, desde su preparación hasta su conclusión con la producción del informe final, prestando especial atención a las condiciones siguientes:

- escoger las mejores fechas, ciudades y estadios de competición;
- preparar el programa que mejor se acomode al interés del público;
- seleccionar a los organizadores más entusiastas, al mejor coordinador de los medios de información o agencia de noticias y a la agencia de publicidad más interesada en promover el evento con más propiedad;
- transmitir el mensaje: la información debe ser distribuida en todas las esferas de la comunidad a través de los periódicos, la radio, la televisión, el material impreso (como folletos, carteles, hojas impresas, programas) y la venta de objetos de recuerdo con el fin de **crear una atmósfera favorable y despertar el interés del público**.

La necesidad de enfrentar nuevas prioridades

Es obvio que las responsabilidades actuales de una FN no se limitan simplemente a servir a los individuos que desean practicar el deporte o seguir un programa de entrenamiento adecuado. Hoy se han materializado nuevas prioridades forzando a las FN a:

a) mejorar las condiciones materiales y morales disponibles para la práctica de su deporte;
b) ofrecer a los competidores de alto nivel un entrenamiento profesional a tiempo completo con frecuentes experiencias deportivas a nivel nacional e internacional;
c) ofrecer a todos los practicantes la oportunidad de ganarse la condición social que la comunidad está dispuesta a otorgar solamente a los ganadores;
d) procurar plena satisfacción a los entusiastas del deporte como espectadores de actos deportivos profesionalmente organizados.

En busca de nuevas fuentes de financiación

La dura y difícil tarea de coordinar el deporte de masas, el deporte educativo y el deporte de competición obliga a las FN a recurrir a todos los medios legales disponibles en su país para aumentar sus ingresos y poder prestar atención a los problemas fundamentales de su deporte. Las FN necesitan, por ejemplo, poner especial atención en preparar una adecuada estructura organizativa y una buena administración, mejorar su gestión de instalaciones deportivas, material humano, programas, patrocinadores, etc., especialmente cuando es evidente que:

a) las FN no están conduciendo sus campañas de promoción de una manera eficaz y no han logrado organizar ligas profesionales o desarrollar ligas nacionales normales de una forma profesional;
b) su sistema burocrático, particularmente cuando operan en un país en vias de desa-

rrollo, está obstruyendo la adopción de una estructura organizativa adecuada, una administración eficaz y el reclutamiento de gerentes profesionales;

c) autoridades celosas y con inclinación política están ansiosas de controlar el movimiento deportivo y para ello obstaculizan las iniciativas individuales y minimizan los esfuerzos genuinos de las organizaciones deportivas nacionales.

Aspectos esenciales del ámbito deportivo nacional

1. Solamente a través del apoyo a las tareas de las FN puede cumplirse y justificarse la verdadera misión de un CON. Ambos tienen responsabilidades diarias, su responsabilidad es permanente y no depende de la volúntad de sus administradores.

2. Las FN de los deportes incluidos en el programa olímpico deben constituir la mayoría votante en la asamblea y comité ejecutivo de su CON.

3. Los estatutos de un CON deben adaptarse estrictamente a los términos de la Carta Olímpica y respetar en su totalidad las decisiones del CIO. Los estatutos de las FI tienen prioridad sobre los estatutos de sus miembros nacionales (FN).

4. La decisión para registrar competidores en los Juegos Olímpicos reside básicamente en las FN; aunque ellas sólo tienen facultades para proponerle a su CON, éste es el único autorizado a registrarles. Un CON puede rehusar el registro de un competidor antes de los las competiciones de calificación organizadas por una FI, pero ningún CON debería poner obstáculos a la participación olímpica de competidores debidamente calificados en competiciones de calificación colectiva (por equipo) aprobados por el CIO. En tal caso, una decisión en sentido contrario constituye técnicamente un boicot no declarado contra los Juegos por parte de ese CON.

5. Los deberes de los CON hacia sus FN no empiezan el año de los Juegos Olímpicos, ni concluyen con la extinción de la llama olímpica. Las Federaciones Nacionales tienen un deber diario y, por esta razón, la responsabilidad de los CON también se renueva diariamente.

Capítulo 4
Conflictos en el deporte

«El hombre pierde su sentimiento de debilidad tan pronto como entra en sociedad (asociado); la igualdad anterior deja de existir entre ellos y empieza el estado de guerra.»
C. de SECONDAT, Barón de MONTESQUIEU (1689-1775), El Espíritu de las Leyes

«El lazo de unión de todas las sociedades es la sumisión a la voluntad general, sin exceptuar las organizaciones criminales. ¡Alás! la virtud es tan hermosa que, aun en el fondo de sus cavernas, los bandidos mismos respetan su imagen.»
D. DIDEROT (1713-1784), Enciclopedia

Introducción

El deporte actual está lleno de conflictos que van desde protestas técnicas hasta juicios legales en cortes civiles, los cuales se originan en la pérdida de credibilidad de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales debido a su organización inadecuada, gestión titubeante y administración raquítica. Muchos de estos conflictos son también la consecuencia de que los atletas, al negárseles sus derechos, sienten que se abusa de ellos o temen perder la cara frente a sus patrocinadores en caso de ser declarados culpables de romper las leyes del juego limpio, del antidopaje o las reglas del deporte mismo.

Las organizaciones deportivas deberían ser conscientes de que el deporte significa orden y disciplina en los términos de la ley, especialmente en virtud del reconocimiento que en muchos países les ha sido otorgado como organizaciones privadas encargadas de un servicio público, por lo cual el Estado ha decidido apoyarlas reconociéndoles poderes disciplinarios sobre sus constituyentes (atletas y clubes afiliados). Dichos poderes requieren que los constituyentes mismos establezcan las penas y que las mismas sean aplicadas con estricto respeto a los derechos individuales. Este capítulo intenta justificar el inalienable derecho de las organizaciones deportivas a ejercer dicho poder disciplinario.

El campo de las actividades deportivas

El deporte competitivo es una actividad libremente escogida por un individuo o por un grupo para la práctica del ejercicio físico, la cual se realiza con la concurrencia de otros individuos o grupos y basándose en ciertas reglas que regulan la competición en el deporte de que se trata. La confrontación entre individuos o grupos se realiza dentro del cauce marcado por las reglas en las que como parte del deporte escogido libremente por los individuos no sólo se otorgan derechos sino que también se imponen deberes y responsabilidades.

La práctica del deporte dentro de un grupo asociado

Cuando la actividad deportiva libremente escogida se practica en el marco de una FN, su práctica está sujeta a ciertas reglas de conducta, condiciones, restricciones y sanciones disciplinarias, siendo todas ellas libremente aceptadas por los practicantes de ese deporte porque son necesarias para su buen orden, para la prevención de actos o conductas de felonía y para la protección del bienestar físico y moral de todas las personas involucradas, lo cual sólo es posible manteniendo la disciplina y el orden.

La necesidad de juzgar en el mismo sitio

En la búsqueda del orden material y moral, las FN están obligadas a preparar árbitros y asistentes con los poderes necesarios para juzgar en el lugar de los hechos, a la luz de las reglas que gobiernan el deporte, la conducta y las acciones de los participantes, y aplicar en consecuencia las sanciones previstas en dichas reglas.

Una disputa legal en el deporte se origina cuando los participantes protestan las bases que sustentan una sanción o una decisión que les afecta directamente. Tales disputas son numerosas y varían ampliamente dependiendo del deporte de que se trate, del tipo de conducta penalizada y del área en la cual se aplica la decisión o sanción.

Las actividades deportivas y sus reglamentos son parte de la expresión de libre voluntad de los individuos

Los asuntos del deporte referentes a los atletas deben ser juzgados por sus pares y los conflictos que involucren a la organización deportiva deben ser resueltos mediante las reglas establecidas por los constituyentes de la organización. Tratar de imponer en los conflictos deportivos las mismas formalidades del procedimiento establecidas para resolver las disputas legales que se originan en el comportamiento de los individuos o grupos en la vida diaria equivale a mantener la comunidad deportiva en un estado de guerra permanente.

El deporte es una verdadera expresión individual de libre albedrío, y su estructura organizativa está determinada por la voluntad general de los individuos, quienes, habiendo escogido practicar cierto deporte, determinaron el campo de acción de su organización deportiva y crearon sus propias instancias. Los asuntos del Estado pertenecen al gobierno, los asuntos religiosos a las instituciones religiosas y los asuntos deportivos pertenecen a las organizaciones deportivas.

Conflictos relacionados con actuaciones deportivas

Las reglas que gobiernan el deporte deben ser **estrictamente** cumplidas. Por lo que respecta a las reglas del juego o de la competición en un deporte dado, no hay apelación posible contra las decisiones de los jueces o árbitros del acto deportivo, cuya obligación consiste en aplicar las reglas del deporte en el momento de juzgar las actuaciones de los atletas desde un punto de vista técnico. Solamente los jueces, árbitros y oficiales que están ejerciendo sus funciones en la competición o juego están investidos de poderes jurisdiccionales. Sus decisiones son definitivas y no pueden ser objeto de apelación a ningún organismo externo, ya sea corte civil o corte de arbitraje.

Disputas respecto al derecho de participación en actos deportivos

Las reglas que gobiernan la participación en un deporte determinado también deben ser estrictamente observadas. Cuando estas reglas han sido aceptadas por los candidatos que desean participar en ese deporte, no puede autorizarse ninguna apelación contra ellas, si la credibilidad de los deportes de competición va a ser garantizada por lo menos a nivel internacional y si los contratos respectivos de televisión y patrocinio van a ser respetados. Si las reglas que gobiernan la participación son aparentemente injustas, los miembros de la FI interesada deberían analizarlas a la luz del interés general de su deporte, y cuando sea necesario, modificarlas.

Las reglas de **participación internacional y de eligibilidad** son discutidas y establecidas por decisión de todos los miembros afiliados (FN) a la FI correspondiente. Se aplican, dependiendo de la competición, a los individuos o equipos nacionales o de club.

Las FN afiliadas a las FI deben estar investidas con todos los poderes morales y legales para representar a su respectivo país y estar autorizadas a adquirir obligaciones internacionales en su deporte. Las decisiones de las FN que se toman basándose en reglas internacionales no deberían ser objeto de una apelación a organismos externos o a ninguna corte ordinaria legal, en la cual las reglas internacionales del deporte respectivo no serían debidamente consideradas.

Competencia administrativa

Los conflictos relacionados con las condiciones de participación en el deporte, ya sean las inscripciones, la expedición de licencias, el establecimiento de las reglas que gobiernan la calificación, la selección, la transferencia de atletas y otras más, están sujetas a las normas que gobiernan la administración del deporte de que se trata y deberían caer dentro de la autoridad administrativa exclusiva de cada FN.

Como ha quedado establecido, la participación en un deporte determinado es un acto voluntario e implica, para cada individuo, la previa aceptación de las condiciones que regulan dicha participación y de las reglas que gobiernan ese deporte, incluyendo los asuntos relacionados con el desempeño de los participantes en competiciones.

Permitir que las decisiones de los órganos administrativos competentes de una FN

sean recurridos ante una organización externa significaría negar la autoridad de la FN correspondiente y abriría las puertas de par en par a todo tipo de apelaciones. Esto desembocaría en una pérdida de credibilidad de las FN y anularía el reconocimiento que les otorgan la Carta Olímpica y las instancias locales como las únicas competentes para dirigir y administrar su deporte a nivel nacional.

Derechos de los atletas

Los derechos de los atletas deben ser garantizados en las reglas y reglamentos de las respectivas FN y FI. Cuando deban aplicarse sanciones, las FN y FI deben estrictamente cumplir y respetar las reglas que rigen los procedimientos. Juzgar el comportamiento de los atletas a la luz de las reglas aplicables y decidir si, en caso de violación, las sanciones que contemplan son procedentes o no, son parte de la gestión deportiva y de las actividades de administración que deben realizar los órganos competentes; por lo tanto, caen bajo la exclusiva autoridad de la Federación que gobierna el deporte afectado (Carta Olímpica, regla 29).

Así como los derechos de los individuos en actividades locales están garantizados por las leyes nacionales y en las actividades internacionales por las leyes y convenios internacionales, los derechos deportivos de los atletas están garantizados en los estatutos y reglas que aprobaron los representantes autorizados de las FN basándose en un respeto absoluto de los principios reconocidos por las naciones y los individuos mismos. Tales principios deben ser respetados en cada deporte por las FN y las FI por igual. Las actividades civiles se rigen por la ley común; las actividades en el deporte se rigen por la ley del deporte respectivo.

Participación internacional en el deporte

Cada país toma la decisión soberana de someter a su propia organización deportiva a los principios y convenciones internacionales que dirigen determinada actividad deportiva cuando, con el objeto de asegurar una posible participación internacional a todos los atletas nacionales que practican ese deporte, decide libremente autorizar la afiliación de su FN a la respectiva FI.

Siendo el deporte una actividad privada, libremente escogida por los individuos, y habiendo sido las obligaciones inherentes a la participación en él libremente reconocidas y aceptadas por los representantes autorizados de cada entidad afiliada, el deporte no puede aceptar que sus actividades caigan posteriormente bajo la constante tutela de los magistrados, jueces o cámaras de arbitraje locales o supranacionales, según el caso. Esto iría contra la necesidad de tomar decisiones en el lugar y en el ambiente mismo de la competición, lo cual garantiza la constante fluidez propia de las actividades deportivas y proporciona la necesaria libertad a los jueces, árbitros y oficiales del deporte para calificar los factores técnicos y de conducta de los participantes.

«Se espera que las federaciones deportivas como organizaciones de interés público actúen en alguna medida en nombre y en lugar del Estado» (cf. Jean Morange, *Deporte y Derechos Humanos*). Ésta es una de las razones por las cuales las FN están obligadas a

seguir los principios de secularidad, neutralidad, no discriminación y respeto por los derechos individuales tal cual son reconocidos en sus respectivos países.

Esencialmente, las FN actúan en nombre de la voluntad individual de los individuos que decidieron resolver sus disputas dentro de la estructura de su deporte y tratarlas como un asunto interno de la organización. La intervención de poderes jurisdiccionales estatales constituiría otra interferencia del Estado en el derecho de los individuos para asociarse libremente y, sin duda sería contraria al derecho natural.

En ciertos países, rigen diferentes principios que las FN de esos países se ven obligadas a respetar. Dicho esto, todas las FN están obligadas a observar ciertos principios universalmente aceptados y conducirse estrictamente conforme a las reglas y reglamentos de cada deporte, entre otros, la no discriminación y el respeto de los derechos individuales tal cual han sido establecidos o reconocidos internacionalmente.

Los atletas están sujetos no sólo a las reglas de su deporte sino también a las leyes de su país. *«La relación entre el atleta y el grupo al cual se ha asociado voluntariamente está gobernada por las reglas que adoptó este último» (ibíd.).* Estas relaciones regidas por las leyes privadas están establecidas de conformidad con los siguientes principios:

a) libertad de consentimiento;
b) respeto de las obligaciones libremente contraídas;
c) respeto de las leyes y del sistema legal adoptado por el país respectivo;
d) respeto de los principios jurídicos generales.

Disputas internas con o entre miembros afiliados

Las relaciones entre la FI y sus federaciones afiliadas no solamente son contractuales sino causales. Las federaciones miembros no podrían organizar su vida en común sin los órganos de la FI, y sin aquéllas ésta no tendría razón de existir. Es obvio que el carácter internacional de una FI implica claramente una relación entre organizaciones nacionales de varios países y territorios.

El principio de voluntad general

El respeto de las reglas internas de una federación por sus propios miembros es la clave de su supervivencia. Las constituciones de las federaciones estipulan el procedimiento a seguir para resolver conflictos internos y designar a los órganos de apelación competentes. Esas constituciones y sus provisiones caen bajo el concepto de derecho civil privado para las federaciones a nivel nacional y del derecho internacional privado para las organizaciones internacionales.

El derecho a la libre asociación de los individuos está garantizado no sólo para los individuos sino también para las asociaciones privadas vistas como personas jurídicas, lo cual hace posible su vida en común, a pesar del hecho de que, a su vez, cada uno está sujeto a diferentes regímenes legales en razón de su estatuto personal.

Las constituciones de las federaciones contienen la voluntad general de sus miembros y representan el contrato social formulado y reformulado con ocasión de cada congreso.

El principio de autoridad

La apelación de una FN a una corte civil o cámara de arbitraje contra las decisiones de su FI haría nugatorio el principio de autoridad delegada por el propio Congreso de la FI a sus diferentes órganos para cumplir su misión.

A través de un acto de este tipo, una FN estaría unilateralmente desconociendo la autoridad de su FI, lo cual equivaldría a una proclamación de autoexclusión de parte de dicha FN; su apelación destruiría la estructura misma de la FI respectiva.

El problema real con que se enfrenta el deporte actual es cómo mantener a nivel nacional e internacional la autoridad de sus órganos representativos y el principio de inviolabilidad de su administración y poderes disciplinarios en el control de todos los asuntos del deporte a través de sus procedimientos administrativos y jurisdiccionales internos.

El principio de medidas disciplinarias para hacer cumplir las reglas y decisiones

Se ha admitido que los jueces han garantizado el derecho de una organización, a la cual los individuos decidieron libremente asociarse, a imponer medidas disciplinarias, como medio para dar coercibilidad a sus reglas y decisiones, incluyendo *in extremis* la exclusión del individuo por su propio grupo.

Los jueces también han reconocido la obligación del grupo de permitir que el individuo agote todas las instancias jurisdiccionales de apelación previstas por los estatutos de la organización deportiva, antes de apelar a una corte civil. Pero esto no puede ser siempre el caso debido a las restricciones y obstáculos que dichas apelaciones representan para el desarrollo positivo de la vida deportiva.

Las FN y FI tienen un doble objetivo de primera importancia: proteger los derechos de los atletas al mismo tiempo que salvaguardar la integridad de su deporte. Estos dos elementos van de la mano y entrañan no solamente derechos y obligaciones, sino también algún grado de poder coercitivo para hacer cumplir los reglamentos internos y aplicar decisiones definitivas. Por esta razón, todas las actividades de la organización a este respecto deberían ser internamente válidas, legalmente justificables y moralmente correctas.

La responsabilidad para resolver cualquiera de las disputas legales arriba mencionadas (las cuales son esencialmente de naturaleza deportiva) radica exclusivamente en los poderes administrativos de la organización deportiva (FI o FN) en sus respectivos niveles.

Esto es así debido a que el congreso respectivo, en caso de una apelación final, deberá decidir y aplicar la ley, en el caso de una FI en nombre de todas sus federaciones afiliadas, y en el caso de una FN, en el de los constituyentes de su propio país. En ambas instancias, el respectivo congreso está solamente ejerciendo la autoridad de una asamblea soberana considerada el órgano supremo de todos los miembros afiliados que conforman la organización.

Permitir en dichos casos el recurso a un órgano externo, ya sea éste corte civil o corte de apelación para el deporte, sólo crearía obstáculos para la fácil conducción de las competiciones deportivas y, lo que es peor, destruiría la esencia misma o razón de ser de todo con-

greso deportivo o asamblea general, originalmente reconocida como la autoridad constitutiva y soberana del deporte (con exclusión de ciertas organizaciones deportivas autocráticas).

Conflictos referentes a obligaciones y derechos individuales

Se espera que el deporte respete los derechos individuales establecidos por las leyes nacionales. Cuando esos derechos son parte de un conflicto, prevalecen las leyes nacionales sobre las decisiones de la autoridad deportiva correspondiente, a menos que dichas leyes permitan una excepción en favor de la autoridad deportiva de que se trata, lo cual no es el caso en la mayoría de los países.

Debido a acciones unilaterales de organizaciones deportivas

Las disputas que se originan debido a las leyes de trabajo, de orden civil o penal en las actividades relacionadas con el deporte, no pueden ser sujeto de arbitraje, ya que las propias leyes excluyen cualquier intervención de tribunales establecidos por organizaciones privadas.

Los derechos protegidos por las leyes nacionales no son renunciables por acuerdo de las partes y no prescriben con el tiempo: someter a arbitraje internacional una disputa legal sobre un acto disciplinario en el cual el reclamante asegura que sus derechos individuales no han sido respetados (incluyendo el derecho al trabajo, seguridad, defensa o reglas de procedimiento) no excluye de ninguna manera la posibilidad de un recurso subsecuente ante una corte civil, a menos que las leyes nacionales declaren legales los procedimientos disciplinarios de las organizaciones deportivas cuando se cumplan con estricto apego a sus propias reglas.

La cooperación del CIO y los CON para obtener consejo profesional legal para las federaciones correspondientes a su nivel respectivo podría disminuir las intervenciones de las cortes civiles en los asuntos del deporte y sería más efectiva si tales consejos legales orientaran a las FI y FN sobre cómo garantizar el respeto de los derechos de los individuos cuando la federación interesada aplique medidas disciplinarias.

Debido a la acción disciplinaria tomada por una federación contra el uso de drogas prohibidas en el deporte

Las disputas legales sobre acciones disciplinarias tomadas contra el uso de métodos y sustancias prohibidos en el deporte, generalmente se basan en una reclamación por la violación de derechos individuales, tal y como están definidos y protegidos por la ley nacional del individuo.

En dichas disputas, el recurso a la corte civil siempre es posible, excepto cuando el Estado manifiesta su voluntad de proteger a las organizaciones deportivas para reconocerles su derecho a imponer sanciones disciplinarias. Este derecho es delegado a las FN para competiciones locales y conferido a las FI por el congreso o asamblea general de sus Federaciones Nacionales para competiciones internacionales, a reserva de que los derechos y libertades individuales sean debidamente respetados a través de todo el proceso que lleve a tomar una acción disciplinaria, incluyen-

do las formalidades del procedimiento y los derechos de defensa.

Los conflictos que se originan en acciones disciplinarias contra el uso de drogas no son de la competencia exclusiva de una u otra federación: esos conflictos pueden afectar a todas las FI, en particular a aquellas que no siguen los procedimientos prescritos o ignoran los derechos individuales.

Conflictos que se originan en pruebas antidopaje

Debería apoyarse enérgicamente la idea de una acción conjunta de parte de las FN, FI, CIO y autoridades gubernamentales, ya que ésta parece ser la única solución para alcanzar resultados efectivos y estables contra el uso de sustancias dopantes antes y durante los actos deportivos. Esta acción conjunta debe realizarse en varias etapas, pero no sin antes llegar a un entendimiento general significativo respecto a:

1. **Cómo satisfacer la necesidad de lograr la unidad entre las FI y el CIO.**
2. **Cómo garantizar la voluntad general y la determinación de cada FI para aplicar las reglas unificadas contra el dopaje.**
3. **Cómo deberíamos proceder para solicitar el apoyo de los gobiernos de todos y cada uno de los países involucrados en competiciones deportivas para obtener reconocimiento legal para el poder disciplinario de las FI en caso de dopaje.**
4. **Cómo podría cada organización comprobar su voluntad y empeño en hacer cumplir la acción conjunta.**

1. **Para satisfacer las necesidades que nos lleven a lograr la unidad entre las FI y el CIO, deberíamos:**

a) **Unificar las sanciones establecidas en los reglamentos antidopaje** respetando las necesidades específicas de los deportes individuales y de conjunto, así como de los deportes profesionales y no profesionales.
b) **Unificar los procedimientos de toma de muestras**, la identificación codificada de las mismas y su control.
c) **Unificar el criterio relativo al reconocimiento y funcionamiento de los laboratorios**, incluyendo las medidas de protección y de identificación de las muestras y de los envases, así como la seguridad de los métodos de análisis y la confidencialidad de los resultados.

2. **Cómo demostrar la voluntad general e individual para aplicar las reglas unificadas contra el dopaje.** Esta voluntad deberá ser expresada en los estatutos de las FN y las FI, así como en las reglas de elegibilidad que rigen los Juegos Olímpicos, incluyendo además lo siguiente:

a) Todos los atletas (hombres y mujeres) que deseen participar en cualquier competición deportiva internacional, incluyendo los Juegos Olímpicos, deben declarar en un documento oficial, contrafirmado por su FN o su CON, según el caso, bajo juramento que ellos no han utilizado ninguna sustancia o método de entrenamiento prohibidos para mejorar su rendimiento físico o mental y

que no pretenden hacerlo ni durante su preparación para la competición de que se trata ni durante la competición misma.

b) Este documento constituirá el endoso y sanción formal que el atleta hace del ***Acta para un deporte sin drogas,*** en la cual debe comprometerse además a:

- adherirse voluntariamente a las reglas generales de antidopaje aprobadas por el CIO y por la FI correspondiente, y someterse voluntariamente a las condiciones de control y al procedimiento previstos en estas reglas;
- aceptar libremente someter toda apelación eventual por violaciones de derechos individuales o de procedimientos de control o de cualquier otra regla del antidopaje a la jurisdicción exclusiva de la *Corte Internacional de Arbitraje para el Deporte*;
- solamente después de haber hecho apelación ante la *Corte Internacional de Arbitraje para el Deporte* podría recurrir a la jurisdicción de otra corte a la cual pudiera tener acceso por razón de su domicilio o por cualquier otra razón.

c) En competiciones bajo la autoridad de las FN y regionales reconocidas por el CIO, sólo podrán participar atletas que hayan firmado el ***Acta para un deporte sin drogas*** y que se adhieran a ella sin reserva alguna.

3. **Cómo solicitar el apoyo de los gobiernos.** Las organizaciones deportivas deberían luchar para obtener a través de las Naciones Unidas una resolución mediante la cual:

a) Cada país miembro de la ONU esté de acuerdo en adoptar en su legislación nacional las medidas necesarias para **declarar ilícito el uso de cualquier sustancia o método artificial prohibidos con miras a mejorar el rendimiento** deportivo personal o a inducir a terceras personas a usar dichas sustancias o métodos prohibidos con el propósito de participar en cualquier competición deportiva bajo tales condiciones artificiales ventajosas.

b) Cada país miembro de la ONU esté de acuerdo en tipificar dichas prácticas deportivas ilícitas como **conducta deportiva fraudulenta** (o ***intento de fraude***) cuando las pruebas correspondientes den resultados positivos. Las Federaciones Internacionales deberán penalizar dichas prácticas en el deporte haciendo uso de una escala de sanciones con agravantes o circunstancias mitigantes específicos. Las Federaciones Nacionales deberán hacer cumplir dichas sanciones.

c) Cada país miembro de la ONU esté de acuerdo en declarar legal todo procesamiento de uno de sus conciudadanos por motivo de conducta deportiva fraudulenta emprendido, con el debido respeto a procedimientos y reglas previamente sancionados, por la Organización Deportiva Internacional afectada que tenga en su territorio un miembro autorizado y reconocido por una ley nacional.

4. **Cómo deberá comprobar cada organización su voluntad de tomar parte en esta acción conjunta.** El endoso y sanción formal de esta acción pueden realizarse al culminar una reunión especial del CIO y las FI, en la cual se solicitará a todos los asistentes que firmen el ***Acta para un deporte sin drogas.***

Aspectos esenciales acerca de los conflictos en el deporte

1. Los asuntos del deporte referentes a los atletas deben ser juzgados por sus pares, y los conflictos que involucran a la organización deportiva deben ser resueltos de acuerdo con las reglas establecidas por los constituyentes de la misma organización deportiva.
2. El deporte es una verdadera expresión individual de libre albedrío y su estructura organizativa está determinada por la voluntad de los individuos, quienes, habiendo escogido practicar cierto deporte, determinaron el campo de acción de su organización deportiva y crearon sus propias instancias.
3. Cada deporte tiene sus propias instancias jurisdiccionales presentes en el campo de la competición, las cuales presiden los árbitros, los jueces o los comités de apelación. Las decisiones de estas instancias necesitan ser inmediatas en la medida en que forman parte de la competición misma y constituyen un prerrequisito para llegar a un resultado final (presidentes de jurado en esgrima, árbitros mismos en muchos deportes de conjunto, comités de apelación en otros, etc.).
4. Los conflictos relativos a la participación en actos deportivos y al cumplimiento de las condiciones de elegibilidad están cada día más bajo los efectos de consideraciones financieras y políticas, particularmente en deportes profesionales.

A pesar de la asimilación del derecho de participación deportiva al derecho de trabajar, se considera que debería establecerse una clara distinción entre la necesidad de intervención del Estado en asuntos económicos y del trabajo y la necesidad de mantener las reglas de admisión de atletas en competiciones bajo la autoridad de organizaciones deportivas nacionales.

5. Por lo que respecta a la participación internacional en el deporte, los principios de pertenencia nacional y de la soberanía del Estado sobre la organización deportiva nacional están en duda en Europa. Esto es debido al hecho de que la soberanía del Estado se ve cada vez más amenazada por el concepto emergente de una unión, la cual ve a los países convertirse en parte de un superestado llamado Europa, basado en conceptos federalistas, reglas y gobierno único.
6. Tres principios rigen las relaciones internas entre la estructura operativa y los constituyentes de la organización. Éstos son:

a) el principio de voluntad común;
b) el principio de autoridad;
c) el principio de medidas disciplinarias.

7. Para resolver conflictos en el área del abuso de drogas, se requiere una acción concertada por parte de las organizaciones deportivas internacionales cuya acción no ha podido alcanzar el nivel nacional en la mayor parte de los países y los gobiernos. Esta acción implica:

a) unificar los reglamentos antidopaje en todas partes;
b) unificar los procedimientos que rigen tanto la toma de muestras como su identificación secreta y control;
c) identificar y reconocer laboratorios que ga-

ranticen medidas de protección y seguridad tanto de las muestras y envases como de los métodos de análisis y la confidencialidad de resultados;

d) que los Estados declaren la legalidad de las medidas disciplinarias en el deporte e ilícitas diversas prácticas en el mismo (conducta deportiva fraudulenta o intento de fraude, etc.) y que las **FI** reconozcan circunstancias agravantes y atenuantes como parte de una escala común de sanciones cuya aplicación estaría a cargo de las **FN**.

Capítulo 5

Identidad e imagen del deporte

«El ser es lo inmediato. Si el conocimiento desea determinar la verdad de lo que el ser es en sí mismo, no puede permanecer frente a lo inmediato y sus definiciones, sino que deberá penetrar ese inmediato, asumiendo que detrás de dicho ser hay aún algo diferente a él y que ese algo en el trasfondo es el verdadero ser.»

G.W. F. HEGEL (1770-1831), La Ciencia de la Lógica

«Cuando empiezo a concebir las cosas que a mi parecer son verdaderas y las quiero plasmar sobre papel, con verdadera frecuencia encuentro que son falsas.»

R. DESCARTES (1596-1650), Discurso del método

Introducción

Identidad es el conjunto de elementos que, unidos, permiten establecer, más allá de cualquier duda razonable, que alguien o algo es quien él o ello pretende ser o lo que asumimos que él o ello es.

Imagen es la representación mental de alguien o de algo que resulta de la percepción, por el público, de una serie de elementos o cualidades emitidas, en un determinado tiempo y lugar, por dicha persona o cosa.

Identidad de marca

Según el profesor *Kapferer*, la marca de un producto tiene su propia identidad e imagen. La identidad de una marca (producto o servicio) es la suma de valores inherentes al producto, agrupados bajo seis diferentes ángulos o facetas que constituyen la **identidad** prismática, los mismos que pueden ser emitidos o proyectados al consumidor. Por su parte, la **imagen** es la recepción o percepción por el consumidor de la marca (producto o servicio) o, alternativamente, el estado mental producido en los consumidores cuando reciben o perciben la marca (producto o servicio). Por lo tanto, la imagen es la manera cómo el público ve un producto, un político, una organización o un deporte, mientras que la identidad de la marca es una emisión que nace de la marca misma, la cual, por esta razón, antecede a la imagen creada en la mente de los consumidores al recibir o percibir dicha marca como les es presentada por el distribuidor.

La identidad de una marca puede ser dividida en seis dimensiones:

Física (apariencia)

El objetivo y las características sobresalientes de la marca.

Personalidad

El carácter humano personal y distintivo.

Clima de relaciones

La relación sensorial que la marca crea y ofrece al consumidor.

Faceta cultural

El conocimiento fundamental rige la marca.

Reflejo producido por la marca

Esta faceta sintetiza una imagen del consumidor para quien parece haber sido diseñada la marca. El blanco es la descripción objetiva de compradores potenciales de la marca y el reflejo de dicho blanco producido por la marca. Esta imagen puede ser considerada como el espejo exterior del blanco producido por la marca como un *modelo de identificación*.

Mentalización

Éste es el espejo interior de la marca. La preferencia del consumidor por una marca establece una especie de comunión espiritual cuyo efecto es que los consumidores de una marca determinada se sientan fuertemente representados psicológicamente por esa marca.

Estas seis facetas conforman la **identidad prismática**, que constituye la plataforma utilizada en la determinación de estrategias para el desarrollo de marcas. Del mismo modo puede tomarse como punto de partida al diseñar planes para el desarrollo de programas de promoción deportiva.

Identidad del deporte

De acuerdo con esto, podría decirse que cada deporte es una marca (producto o servicio) y, como tal, cuenta con su propia identidad que consiste en los valores inherentes a cada deporte. Estos valores pueden ser emitidos o proyectados, desde cada una de las seis diferentes facetas, a los consumidores potenciales (atletas, espectadores, patrocinadores y los medios), y en su conjunto pueden ser visualizados como la **identidad** prismática del deporte. La manera cómo el consumidor po-

tencial reciba o perciba la marca (deporte) o el estado mental que se crea en ellos cuando reciben o perciben el deporte en la forma en que les es presentado por los promotores deportivos (agentes de asociaciones, organizadores de eventos, clubes deportivos, ligas, regiones, etc.) constituirá la **imagen** que tengan de dicho deporte.

Con el fin de determinar la identidad de un cierto deporte y definir su imagen, deben identificarse sus valores creando en base a ellos un perfil creíble y positivo que, de manera convincente, coadyuve a crear una imagen de excelencia, positiva y creíble.

De la misma manera como lo logran las marcas, las actividades deportivas pueden intentar definir su propia identidad en relación con las siguientes facetas: física, personalidad, ambiente para relacionarse, faceta cultural, reflejos y mentalización.

Física

Es la apariencia del deporte en su aspecto físico, ante los ojos de los espectadores, patrocinadores, medios y practicantes del deporte. Esta presencia tangible de un deporte se caracteriza por:

a) ambiente de práctica (dónde practicar): en salas, al aire libre, universal (cualquier ambiente);
b) participación requerida: individual, colectiva, parejas, hombres, mujeres, unisex, etcétera;
c) medio que se requiere para la práctica: agua, arena, aéreo o combinado, césped, tierra, piso especial, universal;
d) equipo y esfuerzo individual requeridos.

Personalidad

La personalidad es el perfil del deporte que consiste en sus peculiaridades personales características, que incluyen entre otras:

a) popularidad;
b) simpatía;
c) fácilmente influenciable o no;
d) grado de agresividad: por sus actitudes o acciones.

Clima de relaciones

El deporte también ofrece a quienes lo practican y a los espectadores la posibilidad de desarrollar un ambiente para las relaciones. El deporte es ofrecido a quienes lo practican como un servicio, y a los medios, patrocinadores y espectadores como un producto (marca). El distribuidor de la marca puede ser indistintamente el gerente deportivo, un organizador de actos deportivos, un club deportivo, una liga, una organización regional, etc., los cuales desempeñan sus labores utilizando todos los elementos que tienen disponibles para el desarrollo y promoción de sus respectivas responsabilidades deportivas. Atletas, medios, patrocinadores y espectadores son los receptores de un producto o servicio y constituyen la clientela de los distribuidores del deporte, quienes desarrollan con ellos una íntima relación de afecto, consejo, protección, ayuda, complicidad, etc.

Siempre existe un sentido de complicidad entre las partes. También en el deporte puede existir un sentido de protección y mutua ayuda entre los distribuidores y los clientes (atletas, espectadores, patrocinadores, y los medios), lo cual culmina ocasionalmente

en alguna manera de complicidad cuando tienen la oportunidad de compartir y experimentar eventos excepcionales y hazañas deportivas.

El clima para las relaciones es muy similar en el deporte. Sin embargo, algunos deportes desarrollan relaciones más positivas y otros más negativas. Los deportes individuales pueden crear celos, rechazo, simpatía y aun admiración entre los practicantes. Los deportes de conjunto pueden crear un sentido de complicidad y ayuda mutua; generalmente, se crean relaciones de compañerismo, autosacrificio, con el fin de alcanzar metas comunes, espíritu de equipo, un sentido individual de interdependencia, etc. En el tenis, golf, voleibol de playa y otros deportes individuales se crea una interacción entre los jugadores y el público, así como un sentido de autosuficiencia, independencia y libertad de pensamiento.

Faceta cultural

Esta faceta se refiere al conocimiento general de los principios esenciales que rigen el deporte cuando está en exhibición. Ésta se convierte en demostración tanto de las raíces del deporte como de sus orígenes, de su refinamiento debido a su gusto intelectual y artístico, y sus títulos confirman que es una etapa más de una actividad largamente practicada. La faceta de cultura universal a menudo se encuentra en actos deportivos tradicionales como en Wimbledon (hierba y aristocracia) o Roland-Garros (tierra y ambiente popular), Copa Mundial de Fútbol (conquista y participación masiva), Vuelta de Francia (leyenda y esfuerzo gigantesco; aunque desgraciadamente también dopaje).

Reflejos

Esta faceta sintetiza la idea del aficionado al deporte, ya sea como practicante o como espectador, para quien parece haber sido hecho el deporte. El reflejo también sintetiza la idea de los patrocinadores y de los medios de difusión en el deporte, quienes deciden si éste es el medio adecuado para alcanzar sus objetivos o satisfacer sus necesidades. La finalidad de la marca (deporte) es la descripción objetiva de los participantes o de los espectadores del mismo, en tanto que la reflexión es la imagen que el deporte proyecta de ellos como espectadores o practicantes, con la cual crea un "modelo de identificación" y genera un espíritu de comunidad en cuanto que también su propia imagen se refleja en otros espectadores o practicantes.

El profesor *Catry* expresa un similar punto de vista en su artículo publicado en la *Revue Française du Marketing* (n°. 159-1996/4) al expresar que *«este sentimiento de imagen o percepción común es determinado, en su mayor parte, por la comunicación del deporte en cuestión o, por el contrario, por la falta de comunicación»*, agregando que *«el espectador que asiste a un acto deportivo identifica a los demás espectadores asistentes al mismo acto como un grupo cuyo perfil él ha delineado»*. Se puede decir lo mismo de la manera en que los participantes y dirigentes deportivos reaccionan.

Los espectadores también se identifican con los atletas en el campo deportivo, lo cual explica por qué las reacciones del público que asiste a los encuentros de boxeo o a los partidos de fútbol son diferentes de las del público que asiste a un partido de tenis o de

voleibol, considerados estos últimos como deportes para personas mayores en el caso del tenis y jóvenes en voleibol, en ambos casos con formación colegial o universitaria.

Mentalización

Aun cuando se liga mucho a la presencia de grandes estrellas en el campo de juego, esta faceta no debería ser considerada como su única interpretación. Cuando los espectadores asisten a acontecimientos deportivos, viven a la sombra de su jugador favorito cuya imagen es adoptada por los seguidores de dicho deporte. Todo aficionado a los deportes experimenta su propia transfiguración ante la presencia del deportista estrella de su preferencia.

Ejemplo de imagen deportiva (voleibol)

Antes de intentar explorar la anatomía de la identidad del voleibol, debemos establecer desde dos diferentes puntos de vista cómo se percibe este deporte: primeró desde el punto de vista de la gente que ha presenciado importantes campeonatos de voleibol y ha recibido información directa, y después según la opinión de la gente que sabe poco de voleibol debido a la falta de información por carecer de campeonatos importantes en su país, o por la falta de un equipo nacional o de una liga nacional de éxito. Aun cuando ésta pudiera existir, normalmente no se mediatiza adecuadamente y con frecuencia la organización deportiva no está bien preparada para promover la imagen del voleibol ya sea por no disponer de fondos suficientes, por su pobre gestión, su incapacidad administrativa o por su estructura organizativa inadecuada.

Para gente que ha visto importantes enfrentamientos de voleibol

Comentando sobre voleibol, *Juan Antonio Samaranch,* Marqués de Samaranch, dijo: *«El voleibol ha logrado identificarse ante los ojos del mundo como un deporte juvenil, atlético, universal y democrático, un deporte que tiene un nuevo modelo en su espectacular naturaleza telegénica y en sus bien delineados héroes, que yo no vacilaría en recomendar a la juventud del mundo actual. La imagen, comportamiento, capacidad atlética y, sobre todo, su comportamiento libre de drogas constituyen las herramientas de la más alta clase que los campeones requieren para perpetuar el espíritu olímpico en el siglo XXI»* (cf. 100 years of Global Link, Publieditor, 1995).

El Sr. *Adolf Oggi*, Consejero Federal de la Confederación Suiza, estableció: *«El voleibol ha enaltecido el valor de todas las cualidades que requiere un ser humano en la actualidad: mente ágil, decisiones inmediatas, entrenamiento fuerte, autosacrificio, espíritu de equipo, tenacidad y voluntad, excelencia en habilidades físicas, salud, belleza, elegancia y rechazo a la violencia, y provocación con el fin de otorgar un adecuado lugar a los logros físicos e intelectuales»* (cf. 100 years of Global Link, Publieditor, 1995).

El Sr. *Kurt Furgler*, antiguo Consejero Federal de la Confederación Helvética, declaró: *«La síntesis del voleibol no puede ser entendida únicamente como el reflejo de la reflexión de un individuo o de la elegancia de una estrella. La técnica, energía y creatividad están en el corazón de la actividad de un grupo. El deporte es vida comunitaria*

"por excelencia" y el voleibol construye equipos y es un catalizador de solidaridad. En una cancha de voleibol, cada jugador aprende las reglas de la vida en comunidad, porque equilibrio, desempeño y el éxito del grupo se determinan mediante la armonía y el comportamiento de los individuos» (c.f. 100 years of Global Link, Publieditor, 1995).

Para países en donde el voleibol no tiene presencia

La gente de estos países tiene una imagen o percepción pobre del voleibol debido a que únicamente reciben información de su muy limitado ambiente y no miran con frecuencia este deporte por televisión, películas, publicidad, fotos, etc. Como resultado, no cuentan con los elementos que les podrían asegurar una percepción real y una imagen positivas del voleibol. En cambio, tienen la imagen que el profesor *Catry* describe en su excelente artículo sobre la identidad e imagen de los deportes, publicado por la *Revue Française du Marketing (ibíd:)*, en el cual describe el voleibol como un *deporte familiar*, poco conocido y no muy practicado, a pesar del hecho de que la FIVB es hoy la organización deportiva más grande del mundo con 217 países afiliados, con una asistencia de 600.000 espectadores cada año a los partidos de la Liga Mundial de Voleibol, con más de 100 países transmitiendo imágenes de los Campeonatos Mundiales de 1994-1998 y una cobertura televisiva mundial del voleibol durante los Juegos Olímpicos de Barcelona y Atlanta, en los que estuvo entre los cinco deportes con mayor cobertura televisiva mundial en vivo y en directo.

La misma revista publicó una encuesta cuyo resultado describía el voleibol en Europa con un interés por debajo de la media, mucho menor que el fútbol, la natación, etc. Sin embargo, esta encuesta no mencionaba qué nivel de población europea fue entrevistado, por lo que su validez es cuestionable respecto a las investigaciones a nivel europeo y también porque sólo doce países fueron incluidos en ella, entre otros Francia, Inglaterra, Luxemburgo, Noruega, Mónaco, Islandia, Andorra, Irlanda, Escocia, Gales y en menor extensión Suiza, países que de ninguna manera pueden reflejar por completo la situación europea.

Los resultados de la encuesta en Francia no tienen gran significado a la luz de los hechos siguientes:

a) durante la Liga Mundial y los Juegos Olímpicos, la transmisión televisiva en Italia y Holanda tuvo audiencias equivalentes a las del fútbol olímpico y en ocasiones aun mayores;
b) en Holanda, Italia, España, Grecia y algunos otros países europeos, los partidos de Liga Mundial y diversos enfrentamientos importantes de voleibol han marcado nuevos récords de asistencia de grandes multitudes;
c) en Bélgica y Alemania, sin mencionar a Holanda, Italia, Grecia, España, Rusia, Polonia, etc., las ligas nacionales de voleibol están funcionando con gran éxito.

No se requería una encuesta para llegar a la obvia conclusión de que el fútbol es el deporte que ocupa el primer lugar, aun cuan-

do el número de practicantes no es mucho mayor que en otros deportes populares como el motociclismo.

Sin embargo, las doce FN de los países europeos antes mencionados deberían buscar cómo beneficiarse de los resultados de la encuesta mencionada en cuanto a que de inmediato pueden iniciar la preparación de planes dirigidos a mejorar la desastrosa imagen del voleibol en sus países respectivos, la que seguramente refleja la imagen de lo que la administración del voleibol ha creado allí. Otros países como Italia, Holanda, Grecia, España, Rusia, Bulgaria sin mencionar Yugoslavia, Bélgica y Alemania, no pueden ser puestos en el mismo cesto, ya que durante varios años han desarrollado con gran éxito ligas nacionales de gran popularidad.

Identidad frente a imagen

Vale la pena recordar que la identidad corresponde a la esencia y a los valores del deporte, mientras que la imagen es la recepción y percepción colectiva del deporte por los aficionados, atletas, espectadores, patrocinadores y los medios que son sus clientes. Debemos también recalcar que la identidad de la marca (deporte) nace de la misma marca (deporte) y que la imagen surge a continuación, una vez que el cliente recibe y percibe información relacionada con el deporte.

La imagen puede o no coincidir con la identidad de la marca (deporte) debido a una percepción distorsionada de la marca (deporte) por parte del cliente, la cual encuentra sus orígenes en la recepción de un mensaje mal formulado o en una pobre presentación de la marca (deporte) lo cual lleva a los clientes a recibir una imagen distorsionada de lo que se les presenta. Esto no modifica la identidad de la marca (deporte) como tal, más bien produce una imagen pobre. La identidad contiene los valores de la marca (deporte); su imagen, creada por una presentación exacta o distorsionada, no puede influir o modificar la identidad de la marca (deporte) en sí misma. Sin embargo, las FN pueden cambiar la imagen o percepción del público de un deporte en sus países respectivos, adoptando acciones estratégicas que correspondan a su realidad social.

La imagen pobre de un deporte podría ser el resultado de una percepción debida al bajo nivel técnico de los equipos nacionales tanto locales como de liga o de los atletas individuales mismos, la inadecuada mediatización de los actos deportivos de que se trata, la falta de promoción, la ausencia de eventos de alto nivel, la mala gestión del deporte provocada por estructuras organizativas inadecuadas o falta de ellas; la administración ineficaz, la gestión inapropiada, etc., como es el caso en muchas FN.

Identidad del voleibol de playa

El profesor *Catry* considera que el voleibol de playa fue creado para contrarrestar la falta de popularidad del voleibol, que yo preferiría llamar falta de presencia en los medios y en programas de televisión, o más propiamente falta de una imagen positiva en ciertos países como Inglaterra y Francia, los cuales dan forma a la opinión pública europea gracias al importante peso de sus medios. Además, el voleibol playa no fue adecuadamente percibido por el profesor *Catry*

en su antes mencionado artículo, cuando lo compara con el *baloncesto de calle*, el cual es más una herramienta promocional que una disciplina competitiva como tal, a diferencia del voleibol playa que es un deporte internacionalmente competitivo.

Este nuevo error se origina también en la imagen que Francia ha percibido del voleibol playa, tal como lo ha promovido la FN de ese país, la cual enmarca el deporte como una actividad de tiempo libre en el programa llamado *volley vacances* (voleibol de vacaciones). De hecho, esto no tiene nada que ver con el voleibol playa, cuya verdadera identidad será descrita más adelante. La FIVB cuenta con una herramienta promocional similar al baloncesto de calle, llamado *park volei* (volei en parques), una versión del voleibol con reglas similares a las del voleibol playa pero jugando al aire libre, cuatro contra cuatro.

El voleibol es más tradicional en su versión al aire libre que en la de pista. Ciertamente, desde el inicio de su existencia competitiva, el voleibol fue jugado al aire libre con gran éxito en países socialistas y algunos países de Europa occidental tras la II Guerra Mundial. Cuando el voleibol se presentó a los miembros del CIO para reconocimiento olímpico en 1957, se hizo en un auditorio de 1.500 plazas. Fue en aquellos tiempos cuando las competiciones de voleibol de pista empezaron a dejar atrás al voleibol al aire libre. Actualmente, en Europa aún se organizan durante el verano varias competicioines al aire libre muy importantes, como el Torneo Sandwell en Inglaterra, el Torneo Saalo en Finlandia y otros que se disputan en Alemania y en las Repúblicas Checa y Eslovaca.

Estableciendo una identidad deportiva

Siguiendo los principios del profesor *Kapferer* relacionados con la **identidad de la marca**, la identidad de un deporte, en este caso el voleibol, puede definirse independientemente de la imagen que una persona o comunidad perciban de él, la cual, como hemos visto, podría no coincidir con su verdadera IDENTIDAD definida como los valores inherentes al deporte.

Podemos hacer una lista de los valores reconocidos en el voleibol con la cual habremos de establecer su *propia identidad*. Estos valores podrían corresponder o no a la imagen que el público o los participantes tienen de este deporte en sus propios países, debido a la variación del grado de organización alcanzado por las organizaciones deportivas nacionales involucradas y, con más frecuencia, a la diversa calidad de sistemas y medios de comunicación.

Algunos de los valores reconocidos en el juego de voleibol son:

- Agilidad y rapidez para tomar decisiones
- Lealtad y autosacrificio
- Ausencia de violencia deliberada
- Cooperación y espíritu de equipo
- Creatividad colectiva
- Solidaridad
- Sociabilidad (comunicación)
- Convivencia armoniosa
- Sinergia atlética de equipo
- Modelo de juego limpio
- Autosatisfactorio
- Participación genérica (niños, niñas, hombres, mujeres, jóvenes, adultos y personas mayores)

- Demografía universal
- Versatilidad geográfica
- Práctica durante todo el año
- Simplicidad de equipo

- Carácter escolar
- Posiciones de juego rotatorias
- Práctica en todo terreno
- Flexibilidad y reacciones instantáneas

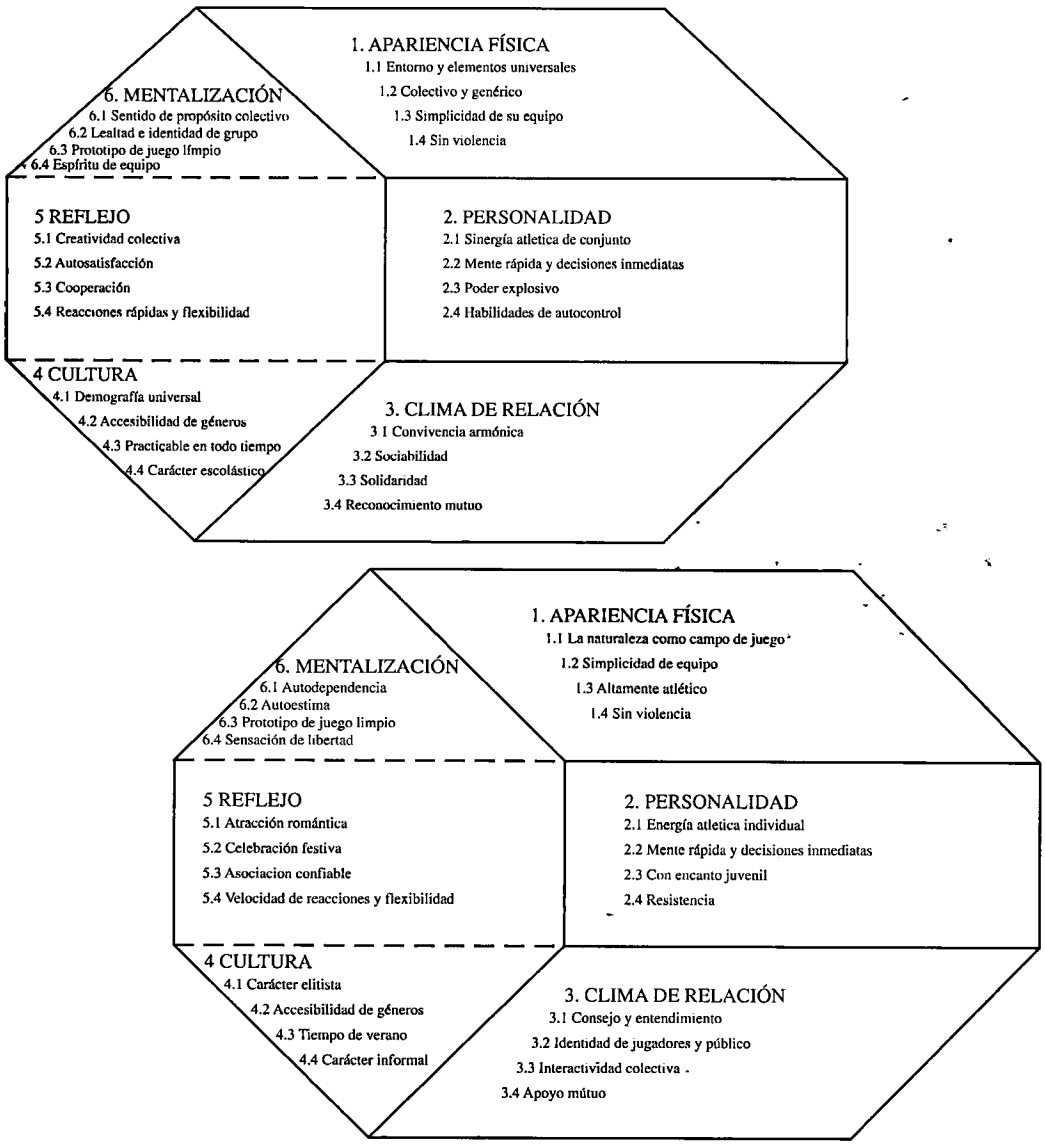


Fig. 2. *Comparación entre las identidades de dos disciplinas deportivas: voleibol (figura superior) y voleibol playa (figura inferior)*

VOLEIBOL	VOLEIBOL PLAYA
1. APARIENCIA FÍSICA 1.1 Entorno y elementos universales 1.2 Colectivo y genérico 1.3 Simplicidad de su equipo 1.4 Sin violencia	1. APARIENCIA FÍSICA 1.1 La naturaleza como campo de juego 1.2 Simplicidad de equipo 1.3 Altamente atlético 1.4 Sin violencia
2. PERSONALIDAD 2.1 Sinergía atletica de conjunto 2.2 Mente rápida y decisiones inmediatas 2.3 Poder explosivo 2.4 Habilidades y autocontrol	2. PERSONALIDAD 2.1 Energía atlética individual 2.2 Mente rápida y decisiones inmediatas 2.3 Con encanto juvenil 2.4 Resistencia
3. CLIMA DE RELACIÓN 3.1 Convivencia armónica 3.2 Sociabilidad 3.3 Solidaridad 3.4 Reconocimiento mútuo	3. CLIMA DE RELACIÓN 3.1 Consejo y entendimiento 3.2 Identidad de jugadores y público 3.3 Interactividad colectiva 3.4 Apoyo mutuo
4. CULTURA 4.1 Demografía universal 4.2 Accesibilidad de géneros 4.3 Practicable en todo tiempo 4.4 Carácter escolástico	4. CULTURA 4.1 Carácter elitista 4.2 Accesibilidad de géneros 4.3 Tiempo de verano 4.4 Carácter informal
5. REFLEJO 5.1 Creatividad colectiva 5.2 Autorrealización 5.3 Cooperación 5.4 Velocidad de reacciones y flexibilidad	5. REFLEJO 5.1 Atracción romántica 5.2 Celebración festiva 5.3 Asociación confiable 5.4 Velocidad de reacciones y flexibilidad
6. MENTALIZACIÓN 6.1 Sentido de propósito colectivo 6.2 Lealtad e identidad de grupo 6.3 Prototipo de juego límpio 6.4 Espíritu de equipo	6. MENTALIZACIÓN 6.1 Autodependencia 6.2 Autoestima 6.3 Prototipo de juego limpio 6.4 Sensación de libertad

Fig. 3. Elementos de identidad del deporte

VOLEIBOL	VOLEIBOL PLAYA
1. APARIENCIA FÍSICA 1.1 Entorno y elementos universales 1.2 Colectivo y genérico 1.3 Simplicidad de su equipo 1.4 Sin violencia	1. APARIENCIA FÍSICA 1.1 La naturaleza como campo de juego 1.2 Simplicidad de equipo 1.3 Altamente atlético 1.4 Sin violencia
2. PERSONALIDAD 2.1 Sinergía atletica de conjunto 2.2 Mente rápida y decisiones inmediatas 2.3 Poder explosivo 2.4 Habilidades y autocontrol	2. PERSONALIDAD 2.1 Energía atlética individual 2.2 Mente rápida y decisiones inmediatas 2.3 Con encanto juvenil 2.4 Resistencia
3. CLIMA DE RELACIÓN 3.1 Convivencia armónica 3.2 Sociabilidad 3.3 Solidaridad 3.4 Reconocimiento mútuo	3. CLIMA DE RELACIÓN 3.1 Consejo y entendimiento 3.2 Identidad de jugadores y público 3.3 Interactividad colectiva 3.4 Apoyo mutuo
4. CULTURA 4.1 Demografía universal 4.2 Accesibilidad de géneros 4.3 Practicable en todo tiempo 4.4 Carácter escolástico	4. CULTURA 4.1 Carácter elitista 4.2 Accesibilidad de géneros 4.3 Tiempo de verano 4.4 Carácter informal
5. REFLEJO 5.1 Creatividad colectiva 5.2 Autorrealización 5.3 Cooperación 5.4 Velocidad de reacciones y flexibilidad	5. REFLEJO 5.1 Atracción romántica 5.2 Celebración festiva 5.3 Asociación confiable 5.4 Velocidad de reacciones y flexibilidad
6. MENTALIZACIÓN 6.1 Sentido de propósito colectivo 6.2 Lealtad e identidad de grupo 6.3 Prototipo de juego límpio 6.4 Espíritu de equipo	6. MENTALIZACIÓN 6.1 Autodependencia 6.2 Autoestima 6.3 Prototipo de juego limpio 6.4 Sensación de libertad

Fig. 3. Elementos de identidad del deporte

Aspectos esenciales sobre identidad e imagen del deporte

1. Se puede decir que cada deporte es una marca (producto o servicio) y como tal tiene su propia identidad que consiste en los valores inherentes a cada deporte. Estos valores pueden ser transmitidos a consumidores potenciales (atletas, espectadores, patrocinadores y medios) desde cada una de las diferentes facetas que forman parte de la **identidad** prismática del deporte. La manera como los consumidores potenciales reciben o perciben la marca (deporte), o el estado mental que se crea en ellos cuando reciben o perciben el deporte en la forma en que les fue presentado por el distribuidor deportivo (gerentes de asociaciones, organizadores de actos deportivos, clubes deportivos, ligas, organizaciones regionales, etc.), constituye la **imagen** que tienen de dicho deporte.

2. Hablando de voleibol, *Juan Antonio Samaranch*, Marqués de Samaranch, dijo: *«El voleibol ha logrado identificarse ante los ojos del mundo como un deporte juvenil, atlético, universal y democrático, un deporte que tiene un nuevo modelo en su espectacular naturaleza telegénica y en sus bien delineados héroes que yo no vacilaría en recomendar a la juventud del mundo actual. La imagen, comportamiento, capacidad atlética y sobre todo su comportamiento libre de drogas constituyen las herramientas de la clase más alta que los campeones requieren para perpetuar el espíritu olímpico en el siglo XXI».*

3. Vale la pena recordar que la identidad corresponde a la esencia y valores del deporte, mientras que la imagen es la recepción y percepción colectiva del deporte por los atletas, espectadores, patrocinadores y los medios que son sus clientes. También debemos recalcar que la identidad de la marca (deporte) nace de la misma marca (deporte), mientras que la imagen surge a continuación, cuando el cliente recibe y percibe información relacionada con el deporte.

4. La imagen puede o no coincidir con la identidad de la marca (deporte) debido a una percepción distorsionada de la marca (deporte) por parte del cliente, la cual tiene sus orígenes en la recepción de un mensaje mal formulado o en una pobre presentación de la marca (deporte) que lleva a los clientes a recibir una imagen distorsionada de lo que se les presenta. Esto no modifica la identidad de la marca (deporte) como tal: más bien produce una imagen pobre.

5. La imagen pobre de un deporte podría ser el resultado de una percepción debida al bajo nivel técnico de los equipos nacionales tanto locales como de liga, o de los atletas individuales mismos, la inadecuada mediatización de los actos deportivos de que se trata, la falta de promoción, la ausencia de eventos de alto nivel, la mala gestión del deporte provocada por estructuras organizativas inadecuadas o la falta de ellas, la administración ineficaz, la gestión inapropiada, etc., como es el caso en muchas FN.

Sección 2

Creando una nueva organización deportiva

«Lo que da origen a una sociedad (organización) es la comprobada incapacidad de cada hombre para ser autosuficiente y la necesidad que siente por tantas cosas. La multiplicidad de esas necesidades reúne a varios hombres en el mismo lugar con la idea de ayudarse unos a otros.»
PLATÓN (428-348 a.C.), La República

«Cuando entramos en una comunidad (o asociación), cada uno de nosotros contribuye con su persona y esfuerzos bajo la dirección suprema de la voluntad general, y recibimos a cambio en conjunto la persona de cada miembro como una parte indivisible del todo.»

«Lo que pierde el hombre con el Contrato Social es su libertad natural y el derecho ilimitado a todo cuanto puede alcanzar; lo que gana es su libertad civil y el derecho de propiedad sobre sus posesiones.»

«La soberanía es el ejercicio de la voluntad general y jamás puede ser enajenada. El soberano es un ente colectivo que solamente puede ser representado por sí mismo y cuyo poder puede ser delegado, pero no su voluntad general.»
J. J. ROUSSEAU (1712-1778), El contrato social

«Nada que potencialmente exista puede ser convertido en acción si no es a través de algo que ya esté en acción.»
ARISTÓTELES (384-322 a.C.), Ética a Nicomaco

Capítulo 6

Orígenes y operación de una organización deportiva

(club, liga, asociación, federación, etc.)

Introducción

En capítulos anteriores se ha establecido la necesidad de nuevas estructuras organizativas en el deporte, capaces de proporcionar mejores oportunidades y facilitar su práctica dentro de clubes, ligas, asociaciones, etc. Se ha descrito, por un lado, el medio ambiente nacional e internacional en el cual deben operar las organizaciones deportivas y, por otro, examinamos las más importantes responsabilidades y necesidades de las FN.

Los capítulos siguientes están dedicados a describir las condiciones de operación que debe desarrollar una organización deportiva exitosa en la búsqueda de sus objetivos. Para poder comprender mejor esas condiciones de operación, es importante conocer cómo formar una organización se convierte en realidad.

Preparativos para empezar

Las personas que deseen crear un club, asociación, comité organizador, liga, etc., deberán definir sus principios esenciales desde el inicio, establecer un sistema para el flujo de comunicación entre sus miembros y trazar su perfil, antes de enfrentarse al problema de sus estructuras organizativas. Cuando el perfil haya sido definido, deberán responderse cuestiones básicas relativas a su constitución y operación, tales como:

1. ¿Quiénes son exactamente los miembros potenciales?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
3. ¿Cuáles son sus prioridades?
4. ¿Cuáles son sus órganos de decisión y de dónde obtendrán su poderes?
5. ¿Qué autoridad tendrá cada nivel?
6. ¿Cómo fluirá la comunicación entre las diferentes instancias?
7. ¿Cuál es la estructura administrativa que permitirá el funcionamiento de estas instancias?

Muy a menudo, un pequeño grupo de personas se reúne para discutir la fundación de una organización, y en esa ocasión proponen los objetivos, prioridades y competencia de las instancias que tomarán las decisiones. Sin embargo, durante las etapas de desarrollo por lo general se olvidan de definir los canales de comunicación y el mecanismo con el cual verificar si los objetivos y las prioridades han sido alcanzados, cómo controlar las instancias constitucionales y cómo determinar su competencia.

Reuniones organizativas previas

Las reuniones previas a la constitución de una organización deportiva deben llevarse a cabo basándose en varios principios fundamentales que permitan asegurar el éxito de reuniones subsecuentes y la realización de la última meta que es la fundación de la organización. Estos principios son: una clara definición de objetivos, un conocimiento comprensivo de dichos objetivos por la persona responsable de su presentación, una información general previa sobre el propósito de la reunión y, por último, un conocimiento previo personal de participantes y organizadores.

1. El objetivo o meta de la reunión debe ser definido con toda claridad.
2. La persona que convoca la reunión debe ser perfectamente consciente de todos los detalles referentes a los objetivos de la misma y ser capaz de explicarlos sin titubeos a todos los participantes.
3. Las personas invitadas deben haber sido previamente bien informadas y entender el propósito de la reunión.
4. La persona que organiza la reunión debe conocer los nombres de todas las personas que han sido invitadas a la misma.

Reuniones preparatoria y final

Estas reuniones son propias de pequeños grupos de personas que necesitan encontrarse periódicamente para preparar las respuestas que deberán darse a cuestiones operativas y constitucionales. Las reuniones finales sirven para hacer público el acuerdo de los

miembros de crear la organización y sus principios básicos, así como solicitar registro legal y reconocimiento oficial de parte de las autoridades deportivas competentes del país.

Reuniones operativas

Las reuniones de una organización deportiva que ya esté en marcha (bien sean clubes deportivos, asociaciones u otras) pueden llevarse a cabo a niveles diferentes. Los tres niveles más importantes en los cuales las organizaciones deportivas deben reunirse regularmente son, en principio, el **nivel operativo**, el **nivel ejecutivo** y el **nivel de toma de decisiones**.

Nivel operativo

La estructura operativa está compuesta por el grupo de personas, voluntarios o empleados responsables de la administración diaria de programas, aplicación de decisiones, ejecución de instrucciones e interpretación actual de actividades incluidas en cada programa, proyecto o plan. La estructura está dividida en departamentos, secciones o unidades administrativas.

Las reuniones del nivel operativo se llevan a cabo :

a) Entre miembros de una sección, departamento o unidad administrativa, con el fin de reconocer o valorar sus prioridades, definir las rutinas de trabajo, entregar documentos y, eventualmente, discutir sobre pequeñas discrepancias o distribución de trabajo. Estas reuniones deben ser citadas y dirigidas por el jefe de la unidad dentro de una atmósfera de amistad.

b) Entre jefes de unidades administrativas, departamentos o secciones con el propósito de coordinar las acciones necesarias para la implantación de un proyecto en el cual están involucradas sus respectivas áreas de responsabilidad; recibir información sobre nuevos proyectos o evaluar los actuales en vía de; uniformizar criterios en áreas sensibles de la organización, etc. Siempre debe haber uno o dos temas importantes en la agenda. Un alto nivel de competencia por parte de los jefes de unidad involucrados puede hacer inútiles dichas reuniones.

Nivel ejecutivo (Comité Ejecutivo)

Generalmente se llama Comité Ejecutivo o Mesa Directiva al cuerpo responsable de la administración y coordinación de actividades, del logro de objetivos fijados en la constitución y de la aplicación de decisiones de la Asamblea General. Este Comité debe reunirse para decidir sobre la **estrategia operativa**, adoptar **métodos de trabajo** más eficaces, asumir el cargo de **administrador**, establecer la **estructura operativa** y mantener el **contacto necesario** con los diversos órganos de los poderes políticos. Cuando no se encuentra en sesión, el Comité Ejecutivo actúa por medio de su Presidente o de un Director Ejecutivo, al cual se le han confiado la dirección y administración de los trabajos diarios. En algunas organizaciones, el Presidente delega en el Director Ejecutivo una parte de sus poderes.

a) Las reuniones del Comité Ejecutivo se llevarán a cabo periódicamente o siguiendo una base sistemática. El reunirse

sistemáticamente puede convertirse en rutina innecesaria, tan perjudicial como no convocar una reunión que es necesaria. Por esta razón, el presidente debería ser investido del poder de decisión sobre si una reunión del Comité Ejecutivo es necesaria o no, sin detrimento de que un número mínimo de ejecutivos estén facultados para pedir y obtener que se convoque dicha reunión, a condición de definir con anticipación el asunto o asuntos que serán discutidos.

b) Las reuniones de rutina del Comité Ejecutivo sólo serán efectivas si contribuyen al logro de los objetivos que se han fijado. No deberá llevarse a efecto ninguna reunión que parezca una pérdida de tiempo.
c) Sin excepción, los participantes en cualquier reunión de Comité Ejecutivo deberán ser miembros de ese cuerpo, aunque el Presidente puede invitar a cualquier otra persona que considere adecuada para proporcionar información sobre asuntos específicos.
d) El Comité Ejecutivo puede ser convocado a reunión extraordinaria o fuera del período habitual.

Nivel de toma de decisiones
(Asamblea General)

El organismo encargado de la supervisión de las tareas administrativas confiadas al Comité Ejecutivo y al Presidente se llama Asamblea General. En ella se encuentra el origen del poder y por esta razón se le ha conferido el más alto grado de competencia en la toma de decisiones, por lo cual debe reunirse regularmente para verificar que sus decisiones están siendo cumplidas:

a) Normalmente, la Asamblea General se reúne de forma periódica (cada uno o dos años). La constitución establece claramente quién puede asistir y qué asuntos deben ser tratados. Las Asambleas Generales Ordinarias son indispensables, por lo que nunca deberán ser canceladas o pospuestas, ya que esto podría significar serios problemas en la coordinación ejecutiva.
b) La Asamblea General también puede reunirse para una reunión extraordinaria o fuera del período habitual, en cuyo caso, el presidente deberá:
   • justificar plenamente su decisión de llevar a cabo esta reunión y precisar claramente sus objetivos;
   • ser perfectamente consciente de lo que espera de esta reunión;
   • estar seguro de que esta reunión es la **única** (o la **mejor**) opción para alcanzar el objetivo deseado;
   • ser consciente de otras posibles opciones y de su eficacia para obtener los objetivos previstos, tales como: consulta por correspondencia, teléfono, télex, teleconferencia, etc.

Cómo lograr reuniones productivas

Con el fin de facilitar el papeleo y proporcionar fluidez y eficacia a la marcha administrativa de la organización, deben cumplirse varios principios básicos para **organizar** reuniones de trabajo y asambleas generales **productivas,** durante las cuales la organización determinará con claridad la dirección

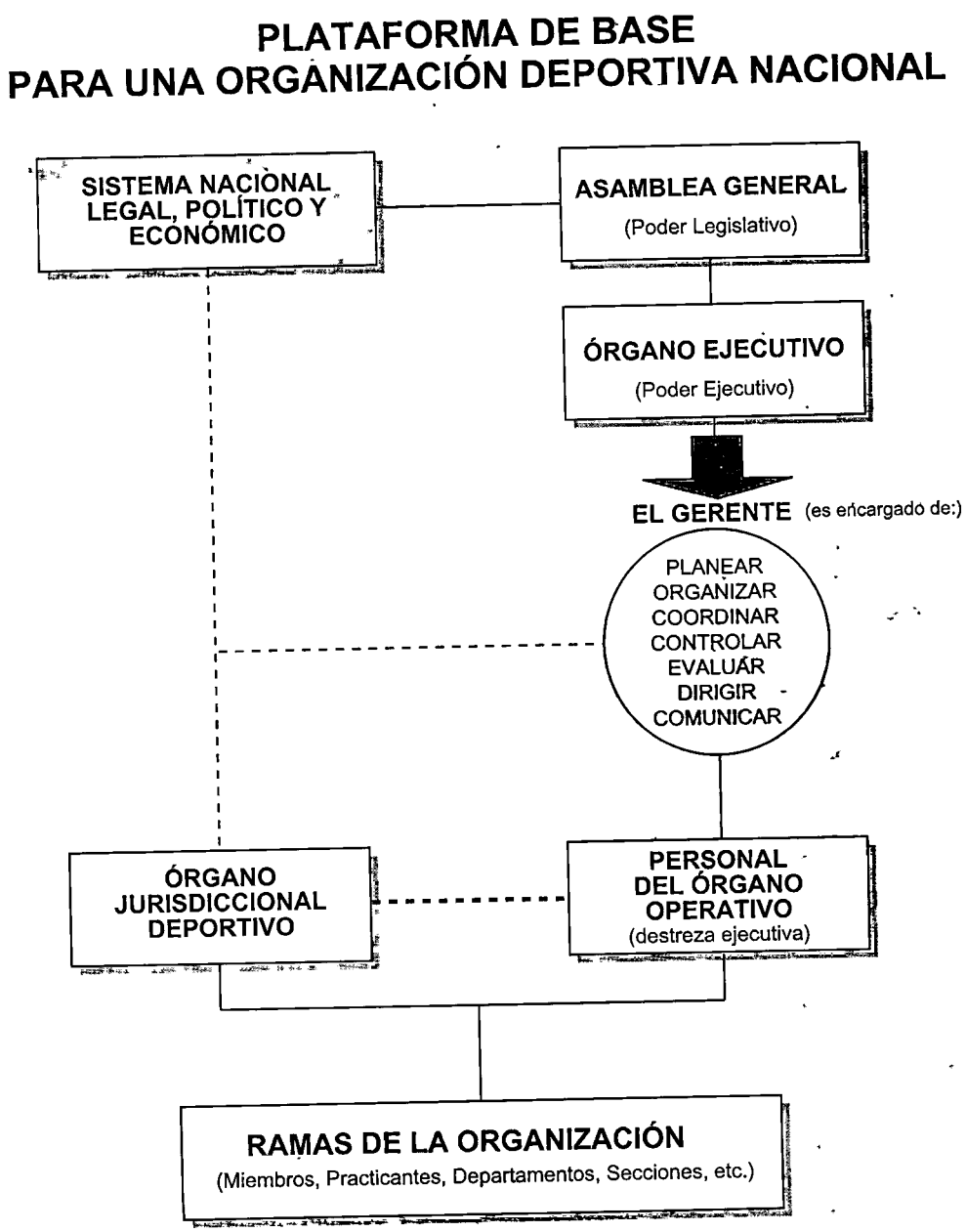


Fig. 4. Estructura organizativa

de sus actividades y programas.

Ninguna reunión podrá alcanzar sus objetivos si su Presidente y Secretario respectivos no se han preparado debidamente. Dicha preparación presupone tres principios fundamentales: preparación personal, preparación del material y conocimiento de cómo dirigir una reunión.

Preparación personal asumida por el Presidente y el Secretario

El Presidente y el Secretario de la reunión deberán tener una sesión previa de trabajo con el objeto de preparar la próxima reunión.

Preparación del material por parte del Secretario

Con la debida anticipación, el Secretario debe asegurar la disponibilidad de buenas condiciones de trabajo, que los miembros estén debidamente informados, el funcionamiento adecuado del equipo a utilizar y que los miembros reciban todo el material de trabajo.

Debe cerciorarse de que los miembros anunciados para hacer una presentación hayan entregado con antelación los documentos y el material necesarios y sean correctamente informados de en qué punto de la agenda será discutida su presentación.

Debe verificar que los invitados especiales o conferenciantes estén presentes y debidamente preparados para participar en la reunión y con todos los documentos necesarios disponibles en cantidades suficientes.

Deberá controlar también que todos los informes presentados por escrito no excedan la extensión normal. Cada tema deberá ser corto, claro y conciso.

Cómo deberá dirigir la reunión el Presidente

El Presidente deberá proceder durante la reunión como sigue:

a) presidir la reunión y asegurar la fluidez en su desarrollo;
b) abrir y cerrar las sesiones y los debates;
c) introducir y presentar clara y concisamente cada tema de la agenda, siguiendo el orden establecido;
d) cuando haya constatado que todos los miembros conocen con exactitud la naturaleza del tema a discutir, abrir el debate de cada tema;
e) asegurar la estricta (y por tanto no discutible) aplicación de la constitución, reglamentos, reglas de la asamblea y decisiones contenidas en las actas de las asambleas precedentes;
f) dar la palabra a aquellos que desean hablar y dirigir los debates en conformidad con la agenda;
g) asegurar que cada orador trate únicamente el tema en discusión y exprese su opinión en un breve resumen;
h) una vez que los miembros hayan expresado su opinión, cerrar la discusión de cada tema, hacer un breve resumen y sugerir conclusiones y/o proposiciones;
i) pedir a los miembros que den su acuerdo a esas conclusiones o propongan modificaciones o adiciones;
j) confirmar el texto de las proposiciones acordadas por los miembros y someterlas a votación cuando considere que han sido suficientemente discutidas;
k) anunciar a los miembros presentes el re-

sultado de la votación y pedir al Secretario que lea las conclusiones, decisiones o propuestas **aprobadas**.

La necesidad de definir su estatuto legal

La representatividad de una organización deportiva está basada en el reconocimiento que reciba por parte del electorado, formado por los representantes de las personas que practican el deporte en las regiones, zonas o territorios que representan. Esos representantes están investidos con la autoridad que legítimamente les otorga la acreditación que recibieron por parte de los deportistas o clubes agrupados en esas regiones, zonas o territorios, de acuerdo con las leyes nacionales, prácticas o costumbres locales.

Las Federaciones Nacionales obtienen el reconocimiento como miembros afiliados a la FI de su deporte sólo después de haber presentado pruebas de haber sido respectivamente investidas por el gobierno de su país como único organismo reconocido con autoridad nacional para administrar y regir el deporte que representan, ya que su organización es representativa de la gente o de las organizaciones locales que practican o promueven el mismo deporte dentro de su territorio.

Perfil de organizaciones deportivas recién formadas

Las organizaciones deportivas emergentes son simples y no tienen que resolver grandes problemas organizativos, gerenciales o administrativos. Dependen normalmente del trabajo voluntario de una o varias personas, en su mayoría entusiastas del deporte.

Dichos voluntarios y entusiastas son la parte esencial en el trabajo de cualquier organización deportiva emergente, en la cual desempeñan indistintamente labores que van desde preparar actos deportivos hasta establecer sus reglas, reclutar participantes, colectar fondos, material deportivo y equipo de individuos, instituciones públicas o privadas, etc. Con frecuencia también compiten, organizan, publican, promueven y realizan actividades de relaciones públicas. Estos trabajadores voluntarios son los auténticos padres fundadores del deporte en muchas comunidades del mundo.

Podemos esquematizar una asociación emergente de cualquier deporte, desde su perfil o etapa social inicial (cf. fig. 4) hasta su etapa más desarrollada, ilustrando el crecimiento progresivo de su estructura ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA y GERENCIAL y el desarrollo del profesionalismo en sus clubes, competidores y administradores.

El perfil de organizaciones deportivas altamente desarrolladas

Son muy diversas las organizaciones deportivas, públicas o privadas, que pueden ser objeto de campañas promocionales del deporte, actividades de relaciones públicas o programas sociales conducidos por organizaciones deportivas o agencias gubernamentales responsables de crear cierto dinamismo social, para motivarlas a participar en actividades deportivas organizadas sistemáticamente. Estas actividades requieren un seguimiento adecuado dirigido a convertir dichas organizaciones en células permanentes de partici-

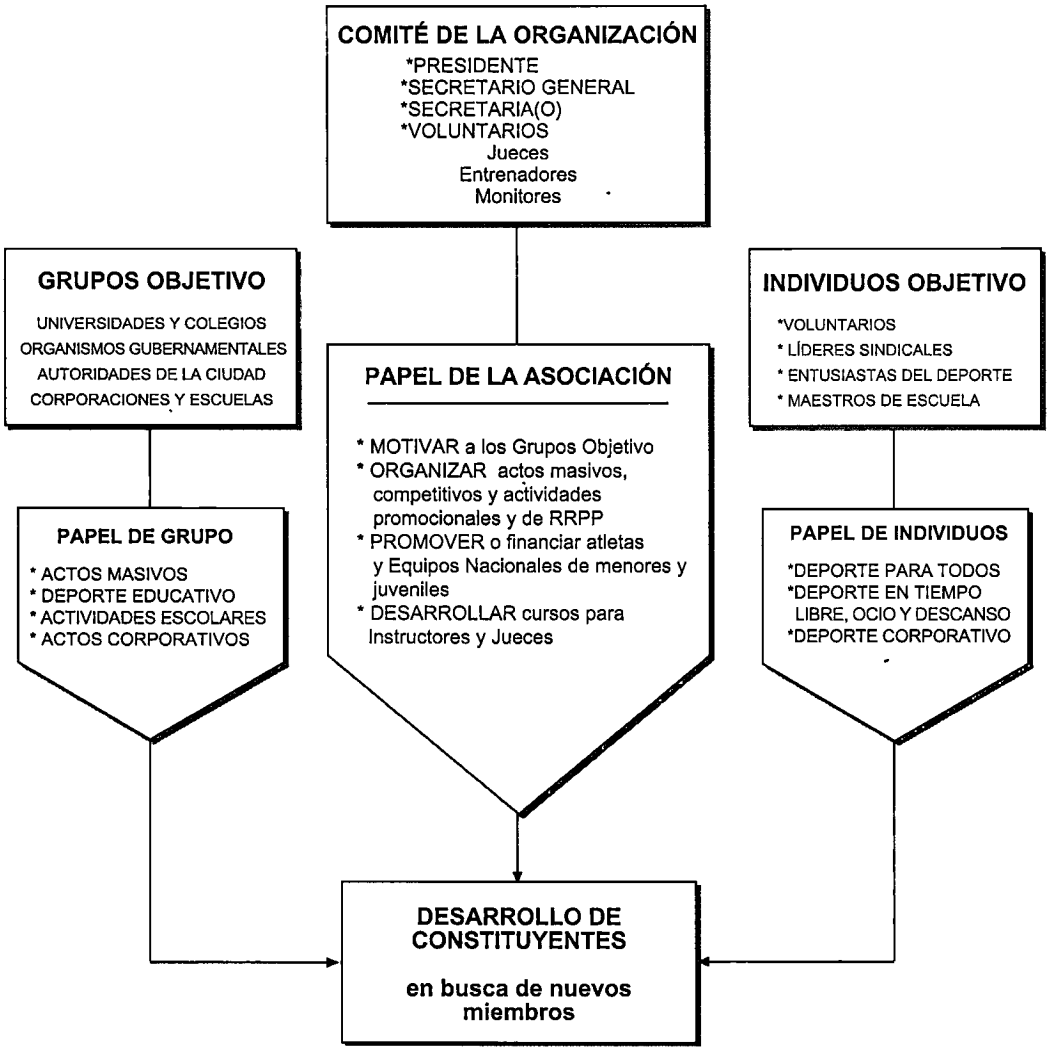


Fig. 5. Perfil social de una organización deportiva emergente

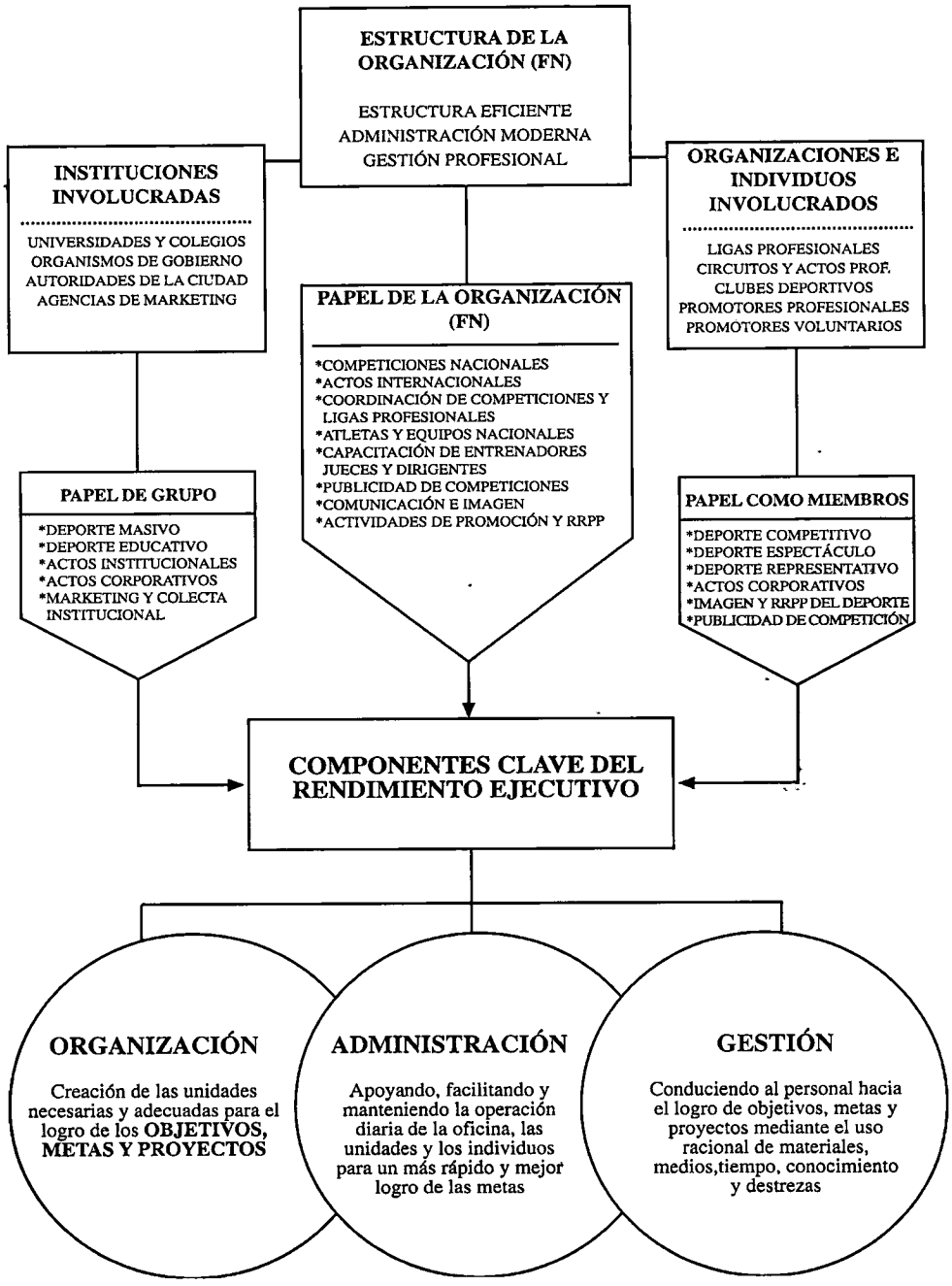


Fig. 6. Perfil social de una organización deportiva competitiva

pación deportiva y posteriormente convencerlas de que se incorporen a la organización deportiva de que se trata como unidades constituyentes.

Al alcanzar su máximo desarrollo, las organizaciones deportivas llegan a ser altamente complejas y sofisticadas especialmente después de que sus actividades han sido planeadas y agrupadas bajo la responsabilidad de unidades organizativas a cargo de una persona responsable de su conducción conforme a una visión impulsora adoptada por la organización y compartida por los miembros, empleados y practicantes del deporte, todos ellos motivados, entusiastas y decididos a unir sus esfuerzos para alcanzar metas comunes y convertir en realidad esa visión impulsora.

Aspectos esenciales sobre orígenes y operación de las organizaciones deportivas

1. Objetivos, declaración de principios, prioridades, competencia en la toma de decisiones, unidades operativas y flujo de comunicación son algunos de los elementos esenciales que deben establecerse desde las primeras etapas del desarrollo de una organización deportiva.

2. La primera reunión organizativa se llama reunión constituyente o asamblea constitutiva y deberá llevarse a cabo únicamente después de que hayan sido cumplidos los principios siguientes: los objetivos y metas de la reunión han sido claramente definidos; la gente involucrada ha sido bien informada con anticipación y entiende dichos objetivos y metas, y los organizadores se han familiarizado con todas las personas invitadas y sus nombres.

3. El Presidente justifica la convocatoria de una Asamblea General Extraordinaria basándose en:

a) exigencias de la constitución o por la importancia del asunto a tratar;
b) una clara información del propósito de la reunión y una completa explicación de lo que se espera alcanzar;
c) la convicción personal y el acuerdo del Comité Ejecutivo de que esta reunión es la ÚNICA (o la MEJOR) manera de alcanzar el objetivo.

4. El cuerpo operativo de toda organización es la estructura interna formada por departamentos; secciones y otras unidades administrativas compuestas por grupos de personas (voluntarios y/o empleados) conectadas por un sistema de comunicación eficaz. Esta estructura es concebida por el Presidente o por el Comité Ejecutivo para incorporar diariamente los programas administrativos y sus políticas de ejecución, presentar decisiones, proyectos o planes, facilitar el flujo de información, coordinar actividades o apoyar programas y evaluar oportunamente los resultados.

5. El órgano ejecutivo es responsable de hacer cumplir los principios constitucionales, reglas y decisiones adoptadas por la Asamblea General; alcanzar los objetivos fijados en la constitución; adoptar estrategias para aplicar las decisiones con mejores métodos de trabajo; establecer la estructura operativa interna y sus políticas administrativas y mantener contactos políticos.

6. La Asamblea General es el órgano encargado de supervisar las tareas administrativas confiadas al Comité Ejecutivo y al Presidente en lo que se refiere a su deber de aplicar las decisiones y reglas, así como el logro de los objetivos organizativos.

7. Reuniones del Comité Ejecutivo. Estas reuniones son efectivas sólo cuando pueden contribuir al desarrollo de programas y al logro de los objetivos determinados por el propio Comité Ejecutivo.

Las reuniones convocadas para escuchar reportes, sin discutir sus implicaciones o impacto en el logro de los objetivos establecidos o examinar si dichos informes pueden o no representar una contribución a la promoción del deporte, pueden crear una imagen negativa de la organización y convertirse en una pérdida de tiempo. Ninguna reunión podrá alcanzar su objetivo si el Presidente y el Secretario no están bien documentados (lo mismo se aplica a los informadores). La preparación personal y del

material es necesaria, así como también lo es el saber dirigir una reunión.

8. Cómo deben prepararse el Presidente y el Secretario para una reunión:

a) entender y determinar con antelación y detalle los objetivos de la reunión, analizar y tomar nota de las posibles interpretaciones a que puede dar origen cada objetivo;
b) preparar con cuidado la agenda, basándola en temas relacionados con el programa de trabajo, propuestas recibidas, tareas asignadas a los miembros presentes o temas de interés general que requieran una participación activa de los miembros;
c) analizar cada asunto de la agenda y decidir cuidadosamente cuáles son los temas principales de la reunión, los asuntos que han de ser discutidos, la hora de inicio y finalización de la reunión, y qué podrá preguntar el Presidente o el Secretario a cada miembro con el fin de estimular su participación activa;
d) considerar la agenda como una guía para la preparación de la reunión, una parte fundamental de la acción del Presidente y un medio para asegurar un óptimo, fácil y eficaz desarrollo de la reunión dentro del tiempo asignado;
e) asegurar que ambos, tanto el Presidente como el Secretario, tienen la misma opinión de los temas y en consecuencia ambos son capaces de explicar clara y directamente (si fuese necesario, practicando juntos con antelación) los objetivos de la reunión, así como cada tema de la agenda en particular;
f) determinar el orden en que deben ser tratados los asuntos para asegurar orden en los debates y evitar cualquier interrupción en las discusiones con la consecuente pérdida de tiempo.

9. Las obligaciones del Secretario son:

a) pedir a los miembros que traigan consigo todos los documentos relacionados con la reunión que hayan recibido con antelación;
b) recordar a los miembros que durante el desarrollo de la reunión ningún reporte o documento será mecanografiado o traducido por el cuerpo secretarial;
c) pedir a los miembros que comuniquen con tiempo suficiente las necesidades de material para sus presentaciones (proyectores de diapositivas o vídeo, pizarras, etc.).

10. El Presidente deberá prestar atención personal a lo siguiente:

a) que los oradores eviten «monopolizar» el micrófono, impidiendo a otros miembros tomar la palabra;
b) que hablen de forma clara y concisa (que sean breves y que vayan al punto debatido), cuidando de nunca «alzar la voz»;
c) que sus discursos sean breves;
d) que los discursos se hagan siguiendo el orden de los asuntos sucesivos de la agenda;
e) que se prohíba el uso de lenguaje vulgar y los comentarios efusivos u ofensivos.

Siempre, después de la reunión, el Presidente y el Secretario deben reunirse para verificar las conclusiones, propuestas y notas del día anterior, así como para preparar en borrador un reporte de las sesiones diarias.

Después de la clausura de la reunión, el Presidente y el Secretario deberán verificar y firmar el texto final del informe o las actas (incluyendo los anexos) y autorizar su impresión y distribución.

Capítulo 7

Escogiendo el tipo de organización

«La sociedad humana (asociación) es una entidad viviente hecha por hombres. Esta entidad, que no es lo mismo que el hombre, tiene su existencia, su poder, sus cualidades, sus razones, su conciencia, sus pasiones.»

P. J. PRUDHON (1809-1865), Mujeres en tiempos modernos

«Creer que existen sociedades construidas sobre principios poco éticos y leyes indecentes es no conocer bien al hombre; queremos hacer siempre respetable nuestra sociedad para quienes quieran ingresar en ella.»

VOLTAIRE (Françoise-Marie Arouet) (1694-1778). Ensayo sobre las costumbres y el espíritu de las naciones

Introducción

Hasta aquí hemos estudiado el medio ambiente deportivo que encontrarían las organizaciones deportivas deseosas de entrar en él y las responsabilidades que las estructuras deportivas nacional e internacional asignan a ciertas organizaciones llamadas Federaciones Nacionales. También hemos explicado los orígenes de una organización, a partir del momento de su concepción por un grupo de individuos que intentan unir esfuerzos para promover y vender a la gente formas superiores de organización en las cuales encuadrar la práctica del deporte.

El concepto de identidad e imagen del deporte ha sido también comentado con el propósito de proporcionar a las organizaciones deportivas los conceptos esenciales que requiere la comprensión del producto que tendrán la responsabilidad de vender, anunciar y eventualmente proyectar en la mente del público, medios de difusión y aficionados a dicho deporte.

Este capítulo nos introducirá en la organización como tal, con el fin de entender ciertos principios administrativos, técnicos y científicos que son necesarios para desarrollar una estructura organizativa que funcione con éxito dentro de la comunidad deportiva nacional, regional o local, independientemente del estatuto legal o reconocimiento público que se le otorgue al principio.

También explicaremos qué significa una organización y bajo qué formas puede operar, así como los principios que pueden servirnos para escoger el tipo de estructura organizativa necesaria para un país determinado. El aspecto humano de la organización también se tendrá en cuenta cuando sean explicadas las nociones fundamentales de autoridad y poder, autoridad contra

autonomía, delegación de autoridad y finalmente la responsabilidad en una cadena de mando. El concepto de objetivos a corto y medio plazo será introducido al final de este capítulo y expondremos algún modelo de organigrama para organizaciones de nueva creación y otro para aquellas altamente profesionales.

Cualquiera que sea su naturaleza, importancia o situación socioeconómica, una organización deportiva necesita desarrollar una estructura adecuada bajo ciertos principios organizativos, administrativos, técnicos y científicos que le permitan operar con éxito dentro de su comunidad local, regional o nacional, independientemente de su estatuto jurídico y del reconocimiento social que tenga. Pero desde su origen, toda organización deportiva debe establecer una clara división de poder en cuatro áreas mayores. Esta división de poder tiene el efecto de producir los mejores (o menos dañinos) resultados para armonizar tanto el comportamiento de los individuos como la comprensión y el equilibrio entre los derechos sociales e individuales, y consiste en las áreas siguientes:

1. Un cuerpo legislativo que actúa como el supremo representante delegado de los miembros y refleja el interés general. Está investido de autoridad para establecer principios constitucionales y reglas con miras a cumplir los objetivos que la organización ha reconocido previamente.

2. Un cuerpo ejecutivo encargado de respetar, cumplir y hacer cumplir esos principios, reglas y decisiones, teniendo la responsabilidad de actuar como garante de principios, independencia y poderes soberanos de la organización.

3. Un cuerpo jurisdiccional investido de poderes legales para resolver conflictos deportivos en base a un respeto total de los derechos individuales, incluyendo los de defensa, audiencia y procedimiento.

4. Un cuerpo operativo formado por las personas que trabajan directamente para la organización, el cual, a través de la estructura organizativa, es responsable de cumplir los programas, acciones y decisiones, actuando bajo una administración adecuada y una gestión profesional.

El significado de una buena organización

Una buena organización maximiza eficacia, productividad y rendimiento del empleado. En cuanto al nivel de rendimiento, éste aumentará sustancialmente mediante la descripción de puestos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de autoridad, la delegación de poder y una buena relación entre todas las unidades.

Para garantizar eficacia, productividad y flujo normal y continuado, tanto de las actividades como de la comunicación, se requieren unidades organizadas correctamente con líneas de responsabilidad bien definidas y un grupo de personas equipadas con material adecuado y suficiente.

El trabajo y las responsabilidades deben ser claramente definidos y no duplicarse; la comunicación entre varios niveles y departamentos debe ser íntegra y motivarse la dedi-

cación de cada empleado desde el departamento más pequeño hasta el más grande.

Diferentes tipos de organización

Las condiciones económicas, sociales, legales y políticas que prevalecen en cada país determinarán el medio ambiente en el cual las organizaciones deportivas habrán de desarrollar las condiciones operativas que necesitan para coordinar mejor la práctica de su deporte, independientemente de su carácter público, privado, gubernamental o cuasigubernamental.

La organización no es una isla desierta, sino que forma parte de una comunidad en la cual muchas otras organizaciones, similares o diferentes, trabajan para alcanzar propósitos también similares o diferentes. Pero cada organización establece su propia estructura basada en sus objetivos, con la idea de lograr un curso eficaz y continuo de las operaciones requeridas para lograr dichos objetivos.

Las empresas privadas pueden adoptar formas muy diversas de organización, pero las organizaciones deportivas deben tener presente las formas siguientes: lineal (o centralizada), funcional (basada en la división del trabajo) y territorial (con autoridad delegada).

Lineal

La autoridad y la responsabilidad están centralizadas en una sola persona, el gerente o Presidente. Las órdenes provienen de esa persona mientras que más abajo todos siguen sus órdenes. Si la organización falla, él falla y normalmente renuncia. Sin embargo, si tiene éxito, es quien recibe todo el reconocimiento.

Se recomienda a las pequeñas organizaciones emergentes en países en vías de desarrollo que sigan este sistema de organización lineal debido a su velocidad de reacción en cuanto a cambios requeridos con urgencia y a la rápida ejecución de decisiones.

Funcional

Este tipo de organización está basado en los principios de la división del trabajo y requiere un análisis cuidadoso de las funciones necesarias para llevar a cabo las tareas de la organización, de manera que esas funciones puedan ser agrupadas por departamentos con niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos. Las órdenes pueden emanar de diferentes niveles de la organización.

Se aconseja a las organizaciones deportivas importantes seguir este tipo de organización debido a las ventajas que puede representar la especialización, teniendo en cuenta que la asignación de funciones específicas a un grupo de expertos contribuye a desarrollar departamentos especializados.

Los peligros que la organización funcional conlleva para el gerente deportivo son la multiplicidad de actividades especializadas, tales como la organización de actos deportivos, la elaboración de programas de marketing y desarrollo, la incorporación de actividades de promoción y relaciones públicas, etc., así como el hecho de que cada departamento podría tener diferentes metas y cada área individual representa una serie de problemas que requieren permanentemente una gran atención de su parte. Además, los diferentes departamentos deben ser adecuada y debidamente coordinados manteniendo el contacto entre ellos

y asegurando al mismo tiempo que permanecen vinculados con la organización como un conjunto, en búsqueda de objetivos comunes y trabajando bajo las mismas políticas administrativas de la organización.

Territorial

El propósito de una organización territorial es alcanzar una mejor coordinación y control de cada zona considerada como un territorio, con su propia administración adecuada y autoridad delegada. Sin embargo, el peligro es que los individuos, en cada zona geográfica, tienden a identificarse gradualmente sólo con su región y, en consecuencia, descuidan el interés general de la organización.

Tipos organizativos basados en control y poder

Estos tipos de organización se caracterizan por la forma de concentrar o distribuir el poder de decisión y podemos enumerar entre otros los siguientes:

1. **Planificación y control centralizados.**
2. **Competencia descentralizada por regiones políticas.**
3. **Administración descentralizada y poderes de afiliación local.**

Planificación y control centralizados

Una organización sujeta a planificación y control centralizados disfruta de las ventajas que ofrece la completa financiación gubernamental. La efectividad dependerá de la escala de prioridades del gobierno y de si el deporte es considerado o no parte de la política nacional, ya sea bajo programas de educación o de salud. La desventaja es que los clubes, practicantes y gente involucrada en el deporte no tienen iniciativa y no pueden intervenir en la programación de actos deportivos, y por lo mismo no pueden comprometerse en ninguna actividad internacional sin la previa autorización y apoyo gubernamentales.

Este tipo de organización es posible únicamente en países donde la estructura jurídica y las condiciones sociopolíticas tengan como base la planificación central, en la cual la competencia y la habilidad individuales no son muy apreciadas y están catalogadas muy por debajo de la afiliación política de los individuos.

Los otros tipos de organización son más adecuados para países en donde los principios de libre asociación son legales y constituyen una parte esencial del sistema político.

Competencia descentralizada por regiones políticas

Este tipo consiste en tener en cada estados, provincia o región políticamente reconocido por los poderes públicos un comité local igual o similar al comité nacional.

La desventaja de este tipo de organización es que está plagado de procedimientos burocráticos en los cuales los objetivos y las necesidades prácticas de los clubes y practicantes tienen poco interés. En las organizaciones deportivas basadas en la geografía política del país, las decisiones referentes a las necesidades y deseos de los clubes, asociaciones, instituciones, ligas y practicantes están consideradas en base a la interpretación subjetiva de los líderes locales y nacionales. Los clubes y los individuos no participan en el proceso de toma de decisiones y sus necesidades son totalmente desatendidas.

Administración descentralizada y poderes de afiliación local

Este tipo ayuda a obtener una participación más amplia de los expertos en diferentes áreas del deporte: técnica, entrenamiento, arbitraje, organización de competiciones, promoción de clubes deportivos, equipos, ligas, etc. A nivel local, los equipos de club y las asociaciones o ligas locales con actividades durante todo el año pueden ser motivados por líderes electos por ellos mismos. Bajo este concepto, cada región, institución y asociación local pueden tener representación deportiva, y con ocasión de una asamblea general, los clubes podrán expresarse y convertirse en parte del proceso de toma de decisiones establecido por la FN.

No puede esperarse razonablemente que una FN refleje dentro de su estructura organizativa la división política de su país, sino que en su lugar debería crearse una estructura capaz de servir a los deportistas individuales y equipos de club, permitiéndoles expresar libremente su voluntad y ser parte del proceso de toma de decisiones, con miras a promover y practicar su deporte de acuerdo con las reglas aprobadas por ellos mismos o establecidas por la FI ala que en el momento de su afiliación prometieron lealtad deportiva.

Indicadores básicos para escoger el tipo de organización

En el ámbito deportivo específico de un país

En cualquier país, la intensidad de una constante participación deportiva está determinada por las actitudes de las fuerzas económicas, políticas y sociales. Estas actitudes son el mejor indicador en el momento de escoger el tipo de organización que requiere el deporte nacional para su promoción y coordinación.

Una estructura organizativa adecuada puede ser de gran ayuda para la dirección de una empresa, organización deportiva, comité organizador de competiciones, clubes, ligas, etc., y en la conducción de Federaciones Deportivas Nacionales, en la misma medida en que estructuras inadecuadas y una pobre organización pueden impedir tanto la conducción eficaz de las actividades de la Federación como su desarrollo correcto o la ejecución oportuna de sus programas.

Condiciones geográficas y materiales

La topografía, medios de transporte y condiciones, así como el equipo y tecnología disponibles, pueden facilitar o dificultar la supervisión, comunicación, procesamiento de programas, recepción de información, retroalimentación, etc., todo lo cual, en caso de condiciones favorables, determina en general un más fácil y rápido desarrollo de una organización de forma más íntegra, consistente y flexible.

La fuerza de las culturas regionales

Toda organización deportiva bien cimentada debe tener en cuenta los criterios regional y local, la multiplicidad de raíces culturales existentes en los niveles local, provincial y nacional, así como la necesidad de mantener un contacto permanente con escuelas, universidades y otras organizaciones civiles, gubernamentales y militares.

Autoridad frente a autonomía de las divisiones regionales

Tanto los individuos como las organizaciones en cada nivel local, regional y nacional deben estar dotados de autoridad y gozar de autonomía. Deben tener facultad de desarrollar ideas originales. El poder para tomar decisiones en relación con cuestiones locales y regionales debe pertenecer a las organizaciones locales o regionales; sin embargo, también es necesario que permanezcan y actúen dentro de las reglas generales y directivas aprobadas por la organización nacional.

Deben evitarse retrasos administrativos y burocráticos que trastornen los movimientos locales o nacionales. Estos movimientos deben fluir libremente sin descuidar los controles administrativos y la supervisión necesaria para mantener en todo momento bien informados a los órganos centrales sobre la eficacia local y regional.

El secreto del éxito de una organización deportiva nacional se basa en el equilibrio que logre entre el libre flujo de actividades locales y regionales, por un lado, y el peso de los poderes de control y supervisión que ejerzan los órganos centrales, por otro. La eficacia dependerá esencialmente de las responsabilidades y autoridad que los órganos centrales hayan delegado en los varios niveles inferiores de la organización, junto con la calidad de comunicación en todos los niveles.

Objetivos a corto y medio plazo

A partir de su concepción, la estructura de una organización nacional deportiva debe ser capaz de prever que, a corto y posiblemente a medio plazo, sus objetivos sean factibles y fácilmente alcanzados con un mínimo de contratiempos, interferencias y esfuerzo.

Una buena organización necesita una estructura, una estrategia, un sistema operativo, estilo, calidad y capacidad de sus gerentes y asistentes. Todo y todos deben avanzar hacia los objetivos de orden superior que pueden ser alcanzados en un futuro no muy lejano.

Organización departamental

Cuando se vayan a organizar los departamentos deberán identificarse dos tipos de ellos: departamentos enfocados hacia el exterior y departamentos enfocados al trabajo interno.

Departamentos enfocados hacia el exterior

Una organización deportiva debe decidirse por organizar sus departamentos en base a las siguientes categorías enfocadas hacia el exterior: producto (actividad deportiva específica), clientes (personas de varios grupos de edades, patrocinadores, espectadores, televisión, prensa, etc.), coordinación territorial en estados, regiones y provincias (en el caso de FN), regiones o zonas (en el caso de Confederaciones) y zonas o continentes (en el caso de organizaciones mundiales).

Organizar únicamente en base a la especificidad técnica de cada deporte limita la organización a su propia área. Organizar tomando como base sólo grupos específicos o tipos de atletas (élite, estudiante, colegial) restringe la acción de la organización debido a la falta de medios y de alcance técnico o territorial. Organizar únicamente teniendo en cuenta las condiciones geográficas no tiene sentido

y podrá crear una organización grande, pero vacía, con nada propio que ofrecer a ningún grupo.

Cuando la misión o visión impulsora de la organización ha sido redactada, las estrategias y los objetivos son relativamente fáciles de determinar. El peligro que debe evitarse es que el medio operativo interno tienda a dar importancia sólo a sus propias metas, descuidando los programas de otros departamentos.

Departamentos enfocados al trabajo interno

Estos departamentos se encargan de la organización interna de operaciones y pueden ser:

a) Departamentos de proceso: su organización se basa en las actividades específicas necesarias para completar una tarea.
b) Departamentos funcionales: están organizados en base a funciones específicas.

La extensión en los departamentos

Para determinar dicha extensión se requieren decisiones previas: ¿es necesario que un supervisor controle un mayor o menor número de empleados?, ¿existen suficientes recursos financieros o el apoyo de voluntarios es limitado?

El control de gran alcance sitúa a más personas bajo un gerente, pero reduce el contacto del supervisor con el empleado individual; aun así, la comunicación es más efectiva a través de un solo gerente.

Antes de determinar la extensión, el gerente debe considerar lo siguiente:

a) empleados altamente especializados necesitan un control de cobertura estrecha;
b) gerentes con alta experiencia pueden tener una amplia extensión de control;
c) empleados veteranos con experiencia necesitan una amplia extensión de control.

Principios organizativos

Toda organización que desea operar con eficacia, tanto en sus operaciones internas como en sus actividades externas, debería poner atención a los principios organizativos siguientes:

- **Unidad de mando**
- **Principio de exclusión**
- **Extensión del control**
- **Principio numérico**
- **División departamental**
- **Descentralización**
- **Cadena de mando**

Unidad de mando

Significa que cada empleado debe depender de un supervisor.

Principio de exclusión

Quiere decir que las decisiones recurrentes deben ser controladas rutinariamente por los gerentes de menor nivel, y los aspectos poco usuales, por los gerentes de nivel más alto. Estas decisiones pueden ser programadas y no requieren ser fundamentadas.

Extensión del control

Significa que hay un límite en el número de gente que ha de ser supervisada por un superior.

Principio numérico

Quiere decir que autoridad y responsa-

bilidad deben tener una línea de flujo ininterrumpida desde el nivel ejecutivo más alto hasta el más bajo. Este principio establece la organización como una jerarquía y constituye la "cadena de mando".

División departamental

Así es como deben separarse las actividades para integrarlas en grupos especializados; su objetivo es unificar las actividades similares específicas, simplificar el trabajo de los gerentes y mantener el control.

Cuando las acciones se identifiquen para ser agrupadas, la organización debe considerar los criterios siguientes:

a) Las actividades similares pueden ser agrupadas, debido a sus requerimientos personales similares o propósitos comunes.
b) Una actividad puede agruparse con otras actividades con las cuales se complementa (seguridad y producción).
c) Ciertas funciones pueden ser asignadas al gerente que tenga más interés en su cumplimiento adecuado.
d) Las actividades pueden ser agrupadas para estimular la competición o para reducir la fricción entre departamentos.
e) Las actividades que no pueden diferenciarse claramente para ser asignadas a una sección deberían agruparse entre sí.
f) Las actividades que requieran una coordinación muy estrecha deberán agruparse juntas para evitar problemas a los gerentes de alto nivel.

Descentralización

Significa un sistema para obligar a tomar decisiones a los gerentes de menor nivel. Está íntimamente relacionada con la delegación de autoridad de los gerentes de más alto nivel a los de más bajo nivel. Esta descentralización es necesaria cuando se requieren decisiones inmediatas para asegurar el ritmo de las actividades.

Cadena de mando como relaciones internas de poder y autoridad

La cadena de mando en organizaciones jerárquicas va desde la más alta hasta la más baja jerarquía. Empleados y gerentes son conscientes de la persona a quien informan y saben a quiénes supervisar. La cadena de mando contiene varias reglas llamadas gráfica de flujo:

- Una persona debe informar sólo a un gerente o a un supervisor.
- Los individuos de la parte alta de la gráfica de flujo tienen la mayor parte de poder y autoridad, mientras que los individuos de la base tienen la mínima.
- Individuos del mismo nivel horizontal tienen la misma cantidad de poder y responsabilidad, y solamente deben informar a aquellos situados por encima de ellos pero no entre ellos (su comunicación significa coordinación).
- Las líneas verticales que salen de un departamento o sección indican, por lo general, la posición de personal de apoyo para ese departamento o individuo.

Organización burocrática

Éste es un modelo de organización formal cuyas características son las siguientes:

1. Las actividades normales que se requieren para lograr los objetivos de la organización están registradas como "deberes oficiales fijos".
2. La organización sigue principios jerárquicos.
3. Las actividades operativas se rigen por un sistema de reglas abstractas aplicadas a casos individuales.
4. Los gerentes de nivel superior operan con formalidad impersonal desprovista de emociones.
5. El empleo dentro de la organización se basa en aptitudes técnicas y no está sujeto a una finalidad arbitraria y egoísta.

Organización con delegación de autoridad

Considerando que la autoridad está investida en la posición misma, la descripción del puesto implica el poder para llevar a cabo las responsabilidades del mismo. Esto explica por qué algunas secretarias a veces tienen más autoridad de la que deberían tener y por qué, cuando se definan las relaciones de autoridad, se deben tener en cuenta, entre otros, los puntos clave siguientes:

1. Los empleados deben estar dispuestos a aceptar la autoridad del supervisor, de lo contrario podrían rechazar cualquier solicitud que venga de ese supervisor.
2. Los empleados deben entender claramente lo que se espera de ellos. Si tuvieran dudas, podrían ignorar o no realizar los deseos de su supervisor.
3. Los supervisores deben pedir a sus empleados que realicen tareas compatibles con las metas de la organización.
4. Los empleados deben ser física y mentalmente capaces de realizar el trabajo que se les pide.
5. Las gráficas de flujo deben ser precisas y concisas para evitar que los empleados excedan la autoridad del supervisor.

Poder y autoridad

La autoridad sobre la gente que ayuda a un empleado se otorga dentro de la descripción del puesto de ese empleado. Pero el poder consiste en la habilidad que tiene la gente para influir en los demás. El equilibrio entre la autoridad y el poder en el puesto de trabajo otorga a los supervisores y gerentes el derecho a hacer peticiones de trabajo a sus subordinados y a esperar obediencia de ellos.

Otros tipos de poder pueden causar abuso dentro de las organizaciones: poder coercitivo, poder de recompensa, poder del experto, poder de referencia.

1. **Poder coercitivo.** Éste es el tipo de poder que causa temor y pánico a los demás.
2. **Poder de recompensa.** La posibilidad inherente en el trabajo para recompensar a otros por un comportamiento o actuación de cierto valor.
3. **Poder del experto.** La pericia en un campo determinado ejerce poder sobre la gente que espera beneficiarse de ella.
4. **Poder de referencia.** Modelos ejemplares y héroes ejercen poder sobre la gente que desea imitarles.

Delegación de responsabilidades

La delegación de responsabilidades debe incluir la autoridad para cumplirlas por lo que

es aconsejable que al delegar se consideren sus ventajas y desventajas.

1. **Ventajas**. Estimula la toma de decisiones por parte de los empleados a quienes lleva a sentirse realizados y satisfechos en el trabajo. Ayuda a crear un ambiente de trabajo productivo ya que incrementa los esfuerzos del empleado y libera de algunas tareas a los gerentes, permitiéndoles tomar otras responsabilidades.

2. **Desventajas.** Requiere una mejor formación para el trabajo, lo que significa más trabajo para el gerente, además de la planificación adicional necesaria para asegurar la reacción oportuna por parte de los empleados a quienes se les ha otorgado dicha delegación y para evitar el temor de la pérdida de autoridad.

Gráficas de organización

Con el objeto de adecuar la organización a las necesidades de un deporte específico en un país determinado, las organizaciones deportivas nacionales deben tener unidades estructuradas adecuadamente para que puedan operar y extender sus actividades entre los grupos objetivo que pretenden integrar a la práctica de su deporte.

La gráfica de organización describe las condiciones internas de trabajo que las organizaciones deportivas o las FN pueden permitirse. Por esta razón, no todas las organizaciones deportivas pueden controlar las mismas unidades de una determinada gráfica. El medio ambiente externo, las condiciones sociales, así como los medios financieros o materiales, dictan el tipo de unidades operacionales que la FN puede operar y controlar coherentemente para alcanzar sus metas y para pasar, gradualmente, de una estructura pequeña a una organización altamente compleja y sofisticada.

Modelo teórico para una organización deportiva nacional emergente

Las organizaciones gubernamentales y privadas, incluyendo el ejército, los departamentos de policía, bomberos, fábricas, sindicatos, clubes deportivos, escuelas, etc., son los objetivos potenciales de las actividades promocionales y de afiliación conducidos bajo la estructura del organigrama para asociaciones emergentes (fig. 7).

Modelo teórico para una organización altamente profesional

Los miembros incluyen clubes deportivos, ligas, circuitos, asociaciones deportivas locales, colegios, universidades, asociaciones regionales, etc. (cf. fig. 8, organigrama para asociaciones competitivas)

Fig. 7. Organigrama inicial para asociaciones emergentes

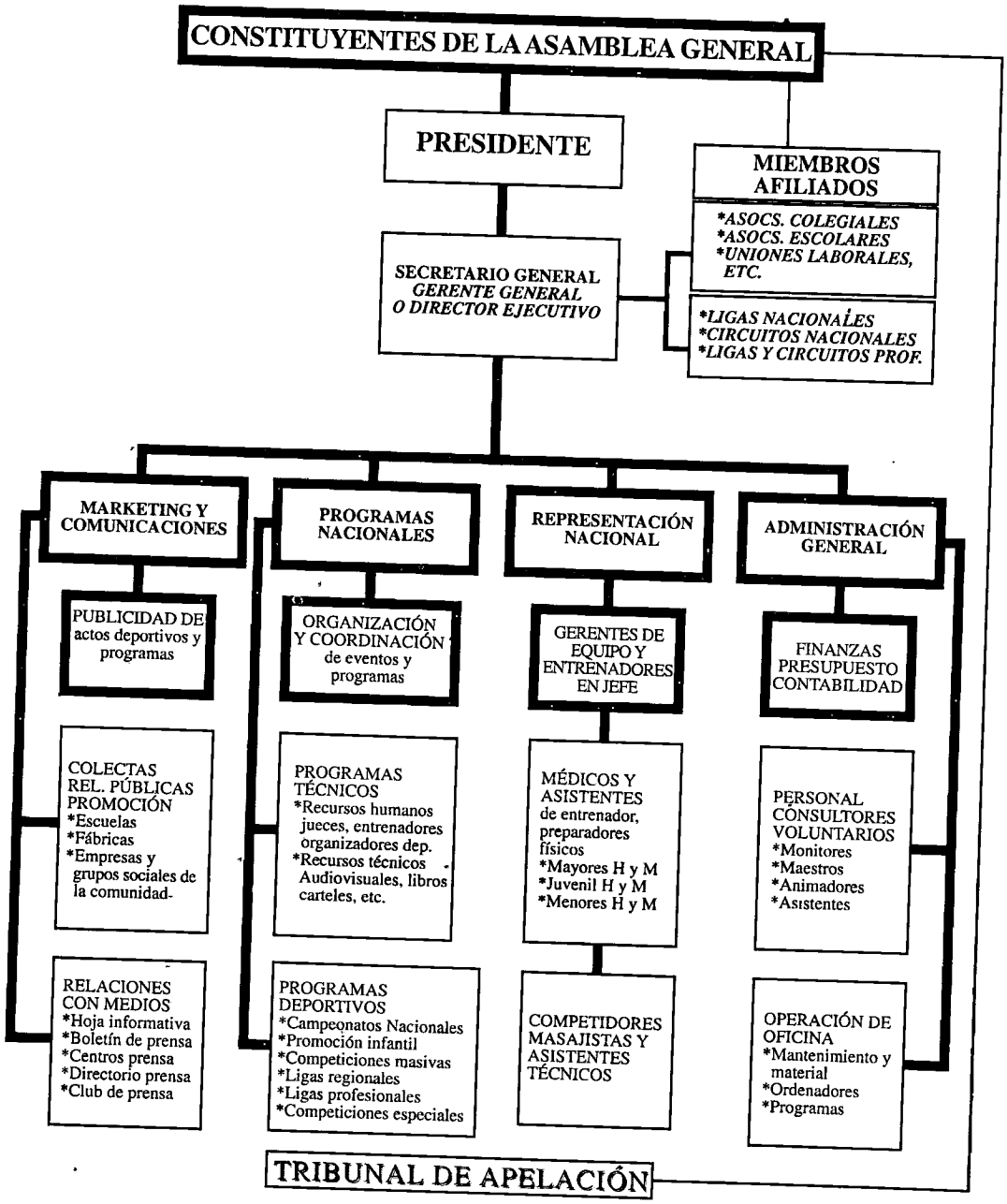


Fig. 8. Organigrama modelo para asociaciones deportivas altamente competitivas

Aspectos esenciales acerca del tipo de organización

1. Cualquiera que sea su naturaleza, importancia o situación socioeconómica, una organización deportiva necesita desarrollar una estructura adecuada, bajo ciertos principios organizativos, administrativos, técnicos y científicos, con el fin de operar satisfactoriamente dentro de su comunidad local, regional o nacional, independientemente de su estatuto legal y del reconocimiento social que tenga.

2. En su base, toda organización deportiva debe establecer claramente una división de poderes en cuatro áreas principales :

a) un cuerpo legislativo que actúa como el supremo representante delegado de los miembros que refleja el interés general de los mismos y que está investido de autoridad para establecer principios constitucionales y reglas con miras a cumplir los objetivos previamente reconocidos por la organización;

b) un cuerpo ejecutivo encargado de respetar, cumplir y hacer cumplir esos principios, reglas y decisiones, con la responsabilidad de actuar como garante de principios, independencia y poderes soberanos de la organización;

c) un cuerpo jurisdiccional investido de poderes legales para resolver conflictos deportivos en base a un respeto total de los derechos individuales, incluyendo los de defensa, audiencia y procedimiento;

d) un cuerpo operativo formado por las personas que trabajan para la organización, el cual, a través de la estructura organizativa, sea responsable de cumplir los programas, acciones y decisiones actuando bajo una administración adecuada y una gestión profesional.

3. Los diferentes tipos de organización a tener presente son:

a) comando y poder linea;
b) organización funcional (basada en la división del trabajo);
c) territorial (con autoridad delegada;

4. Una buena organización maximiza eficacia, productividad y rendimiento del empleado. Las descripciones del puesto, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de autoridad, la delegación de poder y una buena relación entre todas las unidades incrementarán sustancialmente el nivel de desempeño.

5. Las condiciones económicas, sociales, legales y políticas que prevalecen en cada país determinarán el medio ambiente en el cual las organizaciones deportivas habrán de desarrollar las condiciones operativas que necesitan para coordinar mejor la práctica de su deporte sin importar su carácter público, privado, gubernamental o cuasigubernamental.

6. Delegación de autoridad. Dado que la autoridad está investida en la posición misma, la descripción del puesto implica la autoridad para cumplir con las responsabilidades

de ese puesto. Esto explica por qué algunas secretarias a veces tienen más autoridad de la que deberían tener. Por esta razón, cuando se definan las relaciones de autoridad, deben tenerse en mente, entre otros, los puntos clave siguientes:

a) Los empleados deben estar dispuestos a aceptar la autoridad del supervisor, de lo contrario podrían rechazar cualquier solicitud que venga de ese supervisor.
b) Los empleados deben entender claramente lo que se espera de ellos. Si tuvieran dudas, podrían ignorar o no llevar a cabo los deseos de su supervisor.
c) Los supervisores deben pedir a sus empleados realizar tareas que sean compatibles con las metas de la organización.
d) Los empleados deben ser física y mentalmente capaces de llevar a cabo el trabajo que se les pide.
e) Las gráficas de flujo deben ser precisas y concisas para evitar que el empleado exceda la autoridad del supervisor.

7. Poder y autoridad. La autoridad sobre la gente que ayuda al empleado se otorga dentro de la descripción del puesto de ese empleado, pero el poder consiste en la habilidad de la gente para influir en otros. El equilibrio entre la autoridad y el poder de una posición de trabajo otorga a los supervisores y gerentes el derecho de hacer peticiones de trabajo a sus subordinados y a esperar obediencia de ellos.

8. La delegación de responsabilidades debe incluir la autoridad para cumplirlas, por lo que es aconsejable que al delegar se consideren sus ventajas y desventajas.

a) Ventajas. Estimula la toma de decisiones por parte de los empleados, a quienes lleva a sentirse realizados y satisfechos en el trabajo. Ayuda a crear un ambiente de trabajo productivo ya que incrementa los esfuerzos del empleado y libera de algunas tareas a los gerentes, permitiéndoles tomar otras responsabilidades.
b) Desventajas. Requiere una mejor formación para el trabajo, lo que significa más trabajo para el gerente, además de la planificación adicional necesaria para asegurar la reacción oportuna por parte de los empleados a quienes se les ha otorgado dicha delegación y para evitar el temor de la pérdida de autoridad.

9. No puede esperarse razonablemente que una Federación Nacional refleje dentro de su estructura organizativa la división política de su país, sino que en su lugar debería crearse una estructura capaz de servir a los atletas y equipos de club, permitiéndoles expresar libremente su voluntad y formar parte del proceso de toma de decisiones, con el fin de promover y practicar su deporte de acuerdo con las reglas aprobadas por ellos mismos o por la FI a la que en el momento de su afiliación prometieron lealtad deportiva.

2ª Parte

El camino del éxito

«Viajar con esperanza es mejor que llegar, y el éxito verdadero es trabajar.»
R. L. STEVENSON (1850-1894), El Dorado

«No está en los mortales ordenar el éxito, pero haremos más que eso, Sempronio haremos por merecerlo.»
JOSEPH ADDISON (1672-1769), Cats, *Acto 1*

Sección 3

El poder de ejecución

El rendimiento ejecutivo de las organizaciones deportivas obedece a los mismos principios que el rendimiento competitivo de los atletas

Las organizaciones deportivas, al igual que los mismos atletas, tienen diferentes niveles de rendimiento ejecutivo que resultan de su propia preparación, entrenamiento y dedicación para lograr el éxito. Dichos niveles dependen respectivamente de la fuerza y el poder que impongan las organizaciones en las áreas administrativas responsables de la organización de programas o actos deportivos y, en el caso de los atletas, de sus músculos y partes del cerebro implicados en los movimientos físicos que requiere el deporte que practican.

«Las acciones hablan más fuerte que las palabras.»
JENOFONTE (430-352 a.C.)

El aprendizaje y la comprensión son producto de la práctica y de la experiencia

Aprendizaje y comprensión no son dos vías separadas hacia el conocimiento sino que se complementan mutuamente, y ambas son alcanzables sólo mediante la constante práctica y la experiencia. **Intentar y fallar pero volver a intentar** para que podamos aprender y comprender los secretos del éxito.

Capítulo 8
En busca de las llaves del éxito

«Merecer el éxito es mejor que alcanzarlo.»
L. B. PEARSON (1897-1972). Democracy in world politic

«Las alturas que alcanzaron y conservaron los grandes hombres no fueron el resultado de circunstancias imprevistas, sino que ellos, mientras sus compañeros dormían, se afanaban durante la noche por lograrlo.»
H. W. LONGFELLOW (1807-1882), La Escalera de San Agustín

Introducción

Las responsabilidades inherentes a la administración de un deporte sólo pueden ser adquiridas por organizaciones deportivas nacionales dispuestas a cumplir con sus obligaciones y a luchar de manera independiente para su realización. Para tal efecto, deben poder confiar en la habilidad organizativa y de gestión de sus líderes y gerentes, quienes necesitan demostrar tanto un conocimiento profesional como una preparación adecuada para tal responsabilidad. Esto significa que deberán entender claramente su misión y tener suficientes conocimientos técnicos y prácticos altamente especializados en áreas básicas, tales como:

- Comunicación.
- Relaciones públicas y con los medios de difusión.
- Relaciones públicas, promoción e incremento de fondos.
- Relaciones públicas y publicidad.
- Marketing de los actos deportivos.

Cada una de estas áreas será tratada en un capítulo por separado, con el fin de lograr una mejor comprensión de su significado. En este capítulo anticiparemos alguna breve definición sobre cada una de ellas.

Comunicación

El término «comunicación» para toda empresa moderna y para las organizaciones deportivas en particular incluye dos significados esenciales: **comunicación organizativa** y **comunicación masiva**. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares esenciales para el éxito de cualquier empresa y organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión dentro de la organización y de ésta con su medio ambiente exterior. En su significado tradicional, la comunicación consiste en la transmisión oral, escrita o visual de las ideas en forma de **mensajes** a través de cualquier medio posible en un proceso de dos vías en el cual se une un transmisor con un receptor y que puede realizarse directa o indirectamente.

Las formas de comunicación son:

Oral. Es el medio de comunicación más frecuentemente usado en discursos, conferencias, juntas y congresos, en un proceso oral directo de la fuente al receptor. La comunicación oral es el instrumento perfecto para transmitir una idea a otras personas y el mejor método para negociar contratos, cuando se está negociando bajo las bases de persona-a-persona, pero muy limitado en su alcance general. No se recomienda para audiencias numerosas, aun si los asistentes a una reunión, congreso o conferencia tienen los mismos intereses. La atención individual se limita con frecuencia a un corto lapso de tiempo, después del cual el mensaje se pierde debido a que las mentes dejan de ser suficientemente receptivas.

Escrita. Cubre una diversidad de medios de comunicación con efectos intensos y duraderos. Los receptores son ilimitados y el contenido del mensaje capta de inmediato su atención. Los periódicos, revistas, circulares y material similar son medios muy efectivos de comunicación escrita cuando su forma y contenido corresponden a los principios sugeridos por expertos.

La comunicación escrita, al igual que la audiovisual, es recomendable cuando la audiencia objetivo consiste en segmentos de población o grupos específicos que no pueden ser reunidos.

Audiovisual. Es un medio de comunicación que literalmente ha hecho explosión con el surgimiento de las redes de televisión por vía aérea, cable y por satélite. Este medio de comunicación es muy sofisticado y costoso, pero su valor e impacto rebasan los de los otros medios. En cualquier forma, el cine y la televisión son grandes comunicadores, y debido a que son excitantes e interesantes, tienen un impacto directo en la mente de los receptores pasivos, por lo que son psicológicamente imparables y representan el medio publicitario supremo en el mundo actual, con el más amplio alcance instantáneo.

Escrita-audiovisual o electrónica. Es el más novedoso medio de comunicación y algún día podrá convertirse en su forma más sofisticada. El usuario ya sea individuo u organización necesita equipo, accesorios y programas específicos para sacar provecho de esta moderna forma de comunicación, llamada correo electrónico (e-mail) por INTERNET

cuando se trata de organizaciones distintas, y buzón por INTRANET cuando se desarrolla dentro de la misma organización.

Las relaciones públicas y los medios de difusión

Los medios como vehículo de expresión

En la sociedad actual, cuando se trata de hacer llegar mensajes al público en general, los medios de difusión tienen más poder que cualquier otra forma de comunicación, con la ventaja de que la prensa escrita tiene una influencia perdurable en la opinión pública ya que el mensaje queda impreso de forma permanente.

Junto con la televisión y la radio, con su significativo impacto visual y de audio, la prensa escrita es uno de los tres medios de comunicación más poderosos respecto al impacto que ejercen en las masas. Los periódicos y las revistas son vehículos de expresión muy importantes; ambos son preparados a diario o de forma periódica por técnicos o reporteros y generalmente dan a conocer noticias o comentarios de interés general para todo el público.

Las Federaciones Nacionales deben estar en estrecho contacto con los reporteros, editores y, a ser posible, con los directores de periódicos, revistas, cadenas de televisión y de radio, esforzándose por cultivar con ellos una amistad personal.

Estos tres medios venden publicidad, y las FN, en su propio interés, deberían motivar a sus patrocinadores y promotores para que compren espacios o tiempo de transmisión con el fin de que anuncien sus productos, simultáneamente con el acontecimiento deportivo o actividad que están patrocinando, particularmente en aquellas cadenas televisivas, y de radio y en los periódicos que con frecuencia difunden o publican relatos sobre hechos o reportajes relacionados con sus actos deportivos.

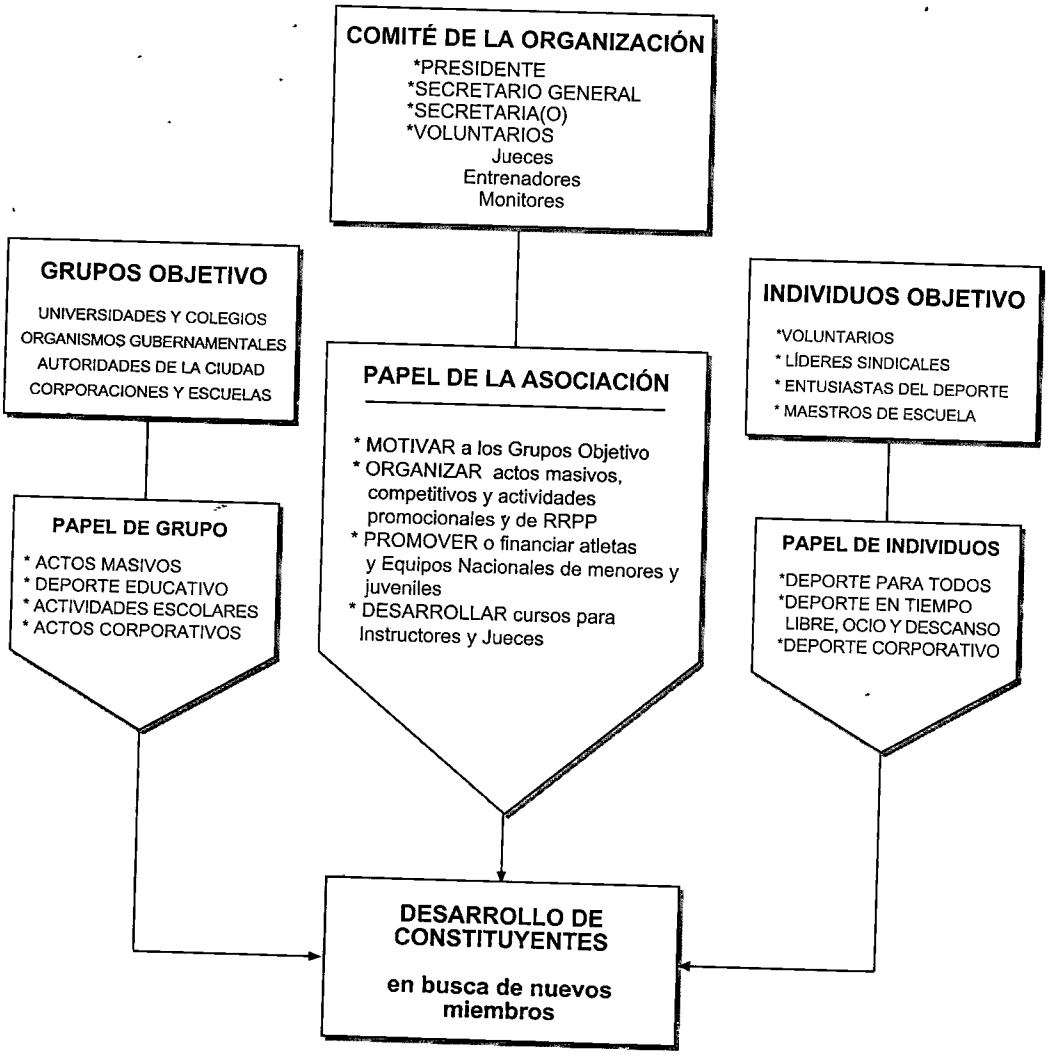
Si se diera el caso de que la prensa escrita no estuviera publicando información sobre un deporte determinado, cada miembro de esa FN debería enviar cartas a los editores reclamando su derecho a la información y a estar al corriente tanto de los actos deportivos tanto nacionales como internacionales de su deporte. Los editores deberían ser alertados de que los aficionados a ese deporte representan una gran parte del mercado de prensa. En aquellos casos en que una publicación concreta no cubre un determinado deporte, los miembros de esa FN deberían intentar convencer a los editores de que constituyen un grupo tan numeroso que pueden tener gran impacto en la circulación de sus publicaciones. Si la FN tiene éxito haciendo eso, no pasará mucho tiempo antes de que la publicación empiece a cubrir ese deporte en particular.

Las relaciones con los medios de difusión son una prioridad superior

Se deben fomentar estrechas relaciones con los medios (radio, televisión, prensa). Cualquier cosa que empañe esa relación debe ser eliminada de inmediato, ya que una de las prioridades más importantes de las FN debe ser desarrollar y fomentar con ellos una relación honesta y profesional.

El conocimiento, habilidades y competencia requeridos para establecer esa relación

DE UN BAJO PODER DE RENDIMIENTO



DE ASOCIACIÓN EMERGENTE HOY

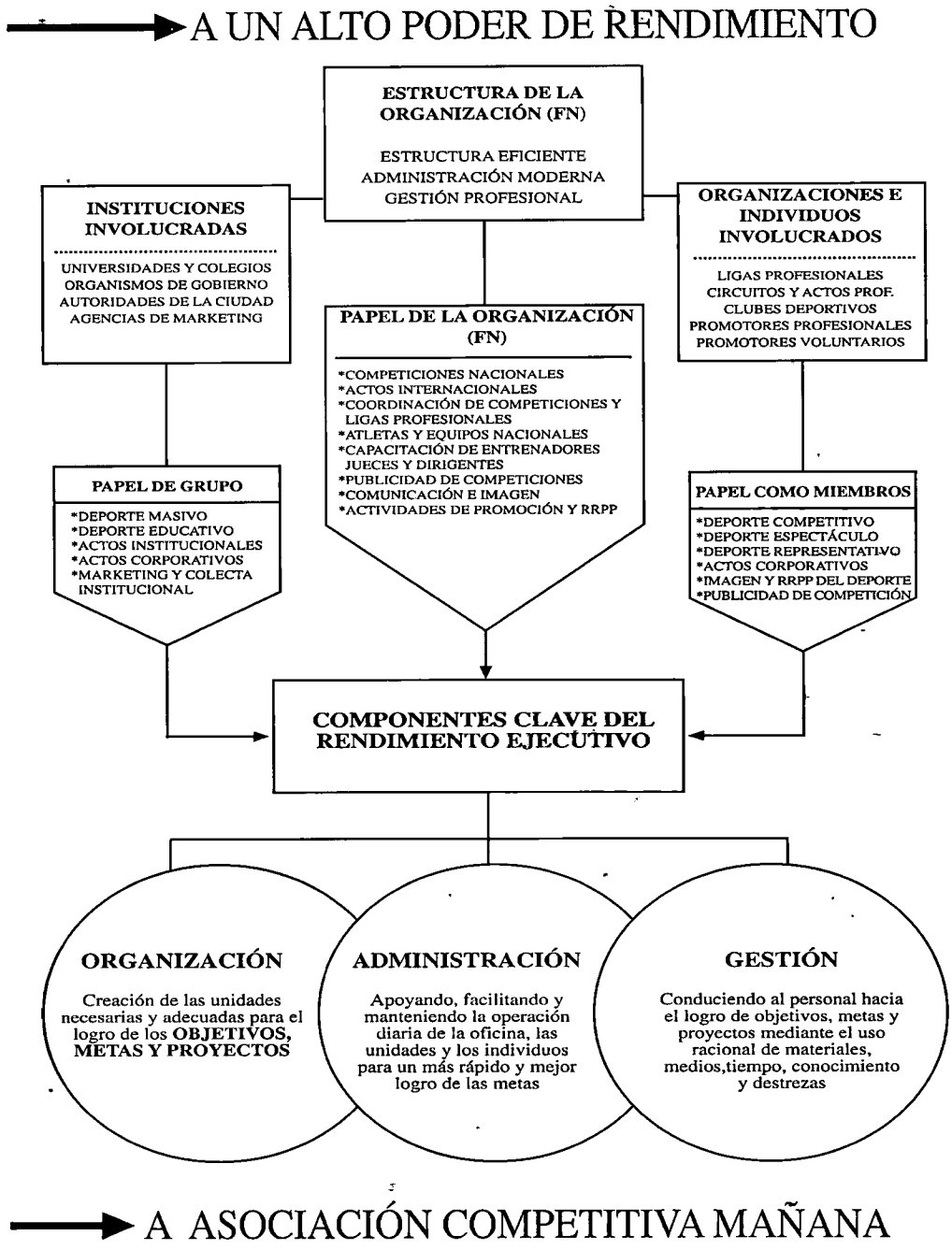


Fig. 9. Cambios en el poder de rendimiento

y trabajar con los medios deben ser desarrollados por los dirigentes del deporte, empezando por identificar las responsabilidades de la FN hacia ellos. A este respecto, ninguno de los tres poderosos medios de comunicación masiva representados por la televisión, prensa y radio deben ser descuidados en este tema, y deberán ser debidamente entendidas las responsabilidades que cada uno de ellos tiene hacia su público, y que consisten en:

a) difundir noticias y hechos de manera imparcial;
b) difundir noticias sobre temas de interés público en general o las que el público encuentra informativas y satisfactorias. Desde luego, los medios no pueden garantizar una cobertura extensa de un determinado deporte, cualquiera que éste sea.

En resumen, la primera responsabilidad de los medios es reportar las noticias que satisfagan las necesidades del público.

¿Qué son las noticias?

Cuando la gente hace algo significativo o realiza algo valioso, esto es noticia. El tamaño de una comunidad tiene un efecto considerable en cuanto a la extensión de la cobertura de noticias; las organizaciones pequeñas tienen que competir por el espacio disponible con las organizaciones deportivas mayores y los deportes profesionales, tanto en la prensa como en los medios electrónicos.

Tan detestable como pudiera parecer, las noticias negativas tienen gran interés periodístico ante los ojos de los medios. El público desea leer noticias negativas y por esta razón compra los periódicos en los cuales los editores les ofrecen ese tipo de noticias, manteniendo a un buen número de periodistas ocupados. Una presencia negativa ante el público es también presencia.

Dar la cara a los medios

Los dirigentes del deporte deben aprender a dar la cara a los medios, poniendo especial atención a su comportamiento o actitud ante la prensa. A continuación, enumeramos algunos consejos que deberían seguir estrictamente:

a) sean cooperativos y accesibles por teléfono; los medios quieren noticias más que publicidad o historias;
b) conozcan personalmente a los periodistas;
c) llamen y visiten a los representantes de los medios para darse cuenta de qué necesitan y cuándo lo necesitan;
d) traten a los periodistas de manera adecuada, honesta y justa;
e) proporcionen material exacto, a tiempo y actualizado;
f) hagan circular la historia lo más pronto posible; se necesitan desesperadamente noticias frescas;
g) hagan su mejor esfuerzo para con los representantes de la prensa;
h) proporcionen fotografías apropiadas, estadísticas correctas y artículos fluidos para las historias;
i) al responder, sean breves y concretos para evitar que les citen erróneamente;
j) graben abiertamente las entrevistas para fomentar la exactitud con representantes que sean principiantes;

k) contesten a las preguntas lo mejor que sea posible;
l) nieguen los rumores tan pronto como se den a conocer;
m) proporcionen noticias, no publicidad;
n) proporcionen buen material sobre los hechos;
o) aunque tengan una agenda muy ocupada, siempre dediquen tiempo para atender a la prensa;
p) consideren los problemas de los medios;
q) mencionen tanto los aspectos negativos como los positivos; no difundan únicamente las buenas noticias;
r) cuando proporcionen información, hágan lo correctamente con precisión, concisión, exactitud y amabilidad;
s) conozcan la distribución de su correo, el tiempo que requiere el sistema y las fechas límite de los medios; sepan cuándo enviar un reporte de prensa;
t) averigüen cuáles son los días "sin carga informativa" de los medios y aprovechen esos días para enviar boletines;
u) agradezcan un buen reportaje sobre su deporte o su organización;
v) aprovechen ceremonias y acontecimientos deportivos especiales para hacer reconocimientos al personal de los medios y darse a conocer;
w) compartan la información;
x) proporcionen entradas gratis e inviten a los representantes de los medios a todas las competiciones.

Actitudes que se deben evitar con la prensa

a) Evitar declaraciones descuidadas e indiscretas;
b) evitar los favores o sobornar con regalos y promesas fuera de los aceptados en la práctica, así como el favoritismo;
c) no lo tomen de forma personal cuando no se publique nada o sólo temas negativos;
d) no se muestren agresivos ni molestos con la prensa;
e) no busquen problemas o controversias;
f) no ejerzan presión ni proporcionen información inexacta sobre los informes;
g) no supliquen ni exijan que publiquen su información;
h) no amenacen a la prensa con retirarle su apoyo;
i) sólo en circunstancias extremas soliciten que una historia sea eliminada o publicada;
j) no utilicen trucos publicitarios que provoquen el enojo de la prensa;
k) nunca pidan una retractación, pero en caso necesario soliciten que se hagan correcciones;
l) no promuevan temas de poca importancia;
m) no traten de utilizar la evasión, censura, presión o algún truco para bloquear las noticias;
n) no practiquen el favoritismo ni adelanten primicias a uno ni a otro.

Actitudes que se recomiendan para mejorar la imagen con la prensa

a) Admitan sus errores y eviten encubrirlos;
b) cuando surjan asuntos controvertidos, proporcionen a los medios boletines escritos;
c) digan la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad, para conservar un amplio reconocimiento a su credibilidad, respeto e integridad;

d) mantengan al público y a los medios bien informados sobre cada etapa de ejecución de los programas de su deporte;
e) comuniquen información precisa a los representantes de los medios, como una forma para obtener cobertura efectiva;
f) consideren servicios y anuncios como un medio para reforzar las relaciones a través de intercambios o servicios directos;
g) busquen participación personal en EL DEPORTE, solicitando a los reporteros, comentaristas de televisión y radio que premien a los atletas o realicen el disparo de salida o un "primer saque", actúen como maestros de ceremonia, dirijan el sorteo, tomen la palabra en banquetes, se hagan miembros de un comité o equipo de asesoría, etc.

Actividades de relaciones públicas, promoción y colecta de fondos

Estas tres actividades no son iguales y cada una puede significar la diferencia en cuanto a la calidad de los programas introducidos por la FN. La colecta de fondos puede ayudar a la FN a promover programas específicos, centrados ya sea en un equipo nacional (menores, juveniles o de mayores), en entrenamiento de atletas o en gastos de participación en competiciones internacionales, cursos para entrenadores o jueces, etc.

Relaciones públicas son las actividades, actitudes o comportamiento de que se vale una organización o individuo para intentar influir, modificar o mejorar las actitudes y el comportamiento del público, espectadores, medios, patrocinadores, dirigentes del deporte, autoridades gubernamentales, etc. a través de un proceso adecuado de comunicación, con el propósito de realzar la imagen de un determinado programa deportivo, de las organizaciones deportivas o de las personas involucradas en él.

Mediante la práctica de actividades de relaciones públicas, la FN **proyecta actitudes positivas** y una **imagen del más alto nivel** con la que el público en general pueda identificarse fácilmente: ser una honesta y considerada organización comprometida a trabajar positivamente por el beneficio y bienestar de la comunidad y particularmente preocupada por el desarrollo físico, mental y moral de la juventud. Tal imagen es proyectada de acuerdo con los valores educativos fundamentales aceptados por el país en general y por la comunidad en particular, sin desalentar el libre criterio personal del individuo.

Promoción es una actividad enfocada a crear conciencia en el público o hacer que la gente entienda con claridad la importancia de los programas o acontecimientos deportivos, con el fin de motivarles y obtener su participación o contribución.

Colecta de fondos es una actividad enfocada a reunir donaciones o contribuciones voluntarias. Es necesario un plan específico, con tácticas definidas y acciones necesarias para alcanzar una meta viable. La colecta de fondos debe ser respaldada con actividades promocionales.

Relaciones públicas y marketing deportivo

Relaciones públicas son las actividades, actitudes o comportamientos que usa una organización o individuo para intentar influir, modificar o mejorar la opinión pública (patrocinadores o practicantes potenciales) mediante un proceso adecuado de comunicación. El objetivo es crear o cambiar la percepción o manera en la cual reciben el mensaje o conciben la imagen de la organización misma (servicio), del deporte o evento deportivo (producto) o de un individuo, produciendo una imagen honesta, valiosa y creíble digna de aceptación y simpatía.

Marketing deportivo es la técnica de venta o distribución de servicios deportivos (uso de la imagen de la organización, logo, espacio, etc.) o productos (eventos deportivos, tableros para anuncios, títulos, etc.) a cambio de efectivo o valor en especie.

Publicidad deportiva. Esta nueva actividad en el deporte ha llevado a la necesidad de modificar conceptos, estructuras, estrategias y aun el enfoque que las organizaciones deportivas nacionales estaban siguiendo en la operación y administración del deporte en general. Para los dirigentes del deporte es indispensable un profundo conocimiento del marketing deportivo; con ello podrán entender mejor las necesidades de los especialistas profesionales que realizan la publicidad de sus actos deportivos y también sabrán cómo mantener el control de su propio deporte.

Hay tres diferentes enfoques marketing deportivo y aunque los tres se basan en principios similares sus objetivos son diferentes y pueden distinguirse desde tres puntos de vista :

El ***patrocinio corporativo*** consiste en el uso de los atletas, actos o programas deportivos dentro de las actividades de propaganda y publicidad de una compañía. Este enfoque se hace desde el punto de vista de la compañía.

El ***marketing deportivo de productos*** consiste en el hecho de que los atletas, equipos, organizadores de acontecimientos deportivos o las organizaciones deportivas (tales como NBA, NFL, FIFA, FIVB, etc.) recomiendan el uso de ciertos productos y permiten el uso de su imagen y fama pública respectivas, todo lo cual los patrocinadores encuentran benéfico para la promoción de sus productos.

La ***publicidad deportiva*** es realizada por los organizadores de las competiciones, agencias de marketing u organizaciones deportivas, con el propósito de obtener efectivo o el equivalente en especie a cambio de permitir que se asocie la imagen de una competición con la imagen de otros productos o servicios y sean expuestos juntos ante el público mediante publicidad estática, marketing cruzado, actividades promocionales y muestreo de productos durante el acto.

Aspectos esenciales de las llaves del éxito

1. La comunicación incluye los dos significados esenciales de **comunicación organizativa** y **comunicación masiva** que constituyen dos pilares esenciales para el éxito de cualquier empresa u organización deportiva, puesto que contribuyen a lograr un nivel más alto de comprensión dentro de la organización y de ésta con su medio ambiente exterior. En su significado tradicional, la comunicación consiste en la transmisión de ideas de manera oral, escrita o visual en forma de **mensajes** a través de cualquier medio posible, en un proceso de dos vías, uniendo el **transmisor** con un **receptor**, el cual puede completarse de forma directa o indirecta.

2. Se deben fomentar estrechas relaciones con los medios de difusión (radio, televisión y prensa). Cualquier cosa que empañe esa relación debe ser eliminada de inmediato ya que una de las prioridades más importantes de las FN debe ser desarrollar y fomentar una relación honesta y profesional con los medios.

El conocimiento, habilidad y competencia requeridos para trabajar con los medios deben ser desarrollados por los dirigentes del deporte, empezando por identificar las responsabilidades de las FN hacia ellos. A este respecto, ninguno de los tres poderosos medios de comunicación masiva representados por la televisión, prensa y radio deberá ser descuidado, y las responsabilidades que tiene cada uno con su público deben ser debidamente entendidas, y consisten en :

a) difundir noticias y hechos de manera imparcial;

b) difundir noticias sobre temas de interés público en general o las que el público encuentra informativas y satisfactorias. Naturalmente, los medios no pueden garantizar una cobertura extensa de un determinado deporte, cualquiera que éste sea.

En resumen, la primera responsabilidad de los medios es difundir las noticias que satisfagan las necesidades del público.

3. Cuando la gente hace algo significativo o valioso, esto es noticia. El tamaño de la comunidad tiene un efecto importante en cuanto a la extensión de la cobertura de noticias; las organizaciones pequeñas tienen que competir por el espacio disponible con las organizaciones deportivas mayores y los deportes profesionales, tanto en la prensa como en los medios electrónicos.

4. Las relaciones públicas son las actividades, actitudes o comportamientos de que se vale una organización o individuo para intentar influir, modificar o mejorar las actitudes y el comportamiento del público, espectadores, medios de difusión, patrocinadores, dirigentes del deporte, autoridades gubernamentales, etc., a través de un proceso adecuado de comunicación, con el propósito de realzar la imagen de un determinado programa deportivo, de las organizaciones deportivas o de las personas involucradas en él.

5. La promoción es una actividad enfocada a crear conciencia en el público o hacer que la gente entienda con claridad la importancia de los programas o actos deportivos, con el fin de motivarles y obtener su participación o contribución.

6. La colecta de fondos es una actividad enfocada a reunir donaciones o contribuciones voluntarias. Es necesario un plan específico, con tácticas definidas y las acciones necesarias para lograr una meta viable. La colecta de fondos debe ser respaldada con actividades promocionales.
7. Marketing deportivo es la técnica de venta o distribución de servicios deportivos (el uso de la imagen de una organización, logo, espacio, etc.) o productos (actos deportivos, tableros para anuncios, títulos, etc.), a cambio de efectivo o en especie.
8. El patrocinio corporativo consiste en el uso de atletas, programas o actos en las actividades de marketing y publicidad de una compañía. Este enfoque se hace desde el punto de vista de la compañía.
9. El patrocinio de productos consiste en el hecho de que los atletas, equipos, organizadores de eventos o las organizaciones deportivas (tales como la NBA, NFL, FIFA, FIVB) recomiendan el uso de ciertos productos y permiten el uso de su imagen respectiva y fama pública, todo lo cual los patrocinadores encuentran benéfico para la promoción de sus productos.
10. La publicidad deportiva es realizada por los organizadores de las competiciones, agencias de marketing u organizaciones deportivas, con el propósito de obtener efectivo o el equivalente en especie a cambio de asociar la imagen de un acto con la imagen de otros productos o servicios y exponerlos juntos ante el público mediante publicidad estática, marketing cruzado, actividades promocionales y muestreo de productos durante el evento.

Capítulo 9
Comunicación

La comunicación es cualquier forma de expresión humana, ya sea oral, escrita o de "lenguaje corporal". Es un proceso que se inicia con la necesidad de comunicarse, continúa con la elaboración de un mensaje y concluye su primera etapa con su transmisión.

El receptor sintetiza el mensaje en tanto que el remitente espera la retroalimentación del receptor (confirmación de que se ha comprendido, ya sea actuando como se pide, acusando recepción, pidiendo información adicional o rechazando el contenido).

Introducción

Las organizaciones deportivas necesitan poner especial cuidado en la adopción de su sistema de comunicación, cuya finalidad es establecer un flujo de información coherente en dos direcciones. En primer lugar hacia el medio exterior entre la organización y los medios, incluyendo la televisión, radio y prensa; con otras organizaciones deportivas similares del mismo, más alto o más bajo nivel; agencias gubernamentales involucradas en actividades deportivas o responsables de los fondos del gobierno; organizaciones privadas que financian actividades deportivas; compañías interesadas en patrocinar eventos deportivos, y finalmente el público en general, todo ello a través de medios de comunicación masiva y publicidad adecuados. En segundo lugar hacia el interior, las organizaciones deportivas necesitan vigilar muy de cerca que su comunicación interna sea fluida entre las diferentes secciones, departamentos y unidades administrativas, empleados, atletas, clubes y organizaciones afiliadas, etc.

El concepto de comunicación organizativa (interna)

Los conceptos de comunicación hoy en día han sido ajustados para proporcionar a los gerentes y directivos las herramientas que les permitan lograr los objetivos de la organizacion, mediante sistemas de comunicación adecuados. Uno de estos conceptos es conocido como comunicación organizativa y permite al gerente o directivo mantener a todos los miembros informados, motivados y con confianza en la organización, y como Dave Francis lo expresa en su libro titulado *Despejando la comunicación organizativa*, para :

1. **Compartir con sus miembros la visión impulsora** (misión) de la organización, dándoles orientación sobre sus actividades.
2. **Integrar los esfuerzos** de los miembros hacia el logro de metas comunes, trabajando todos en la misma dirección.
3. **Mantener una comunidad sana**, honorable y digna de confianza, en la cual por regla general se tenga plena confianza en los cuadros gerenciales de la organización y en sus métodos.
4. **Tomar decisiones inteligentes** que permitan a la organización reaccionar sagaz y eficazmente tanto ante amenazas como ante oportunidades.

Cuando una organización deportiva aplica correctamente el concepto de comunicación organizativa, logrará resultados óptimos en sus operaciones. Este concepto está basado en:

1. **Compartir la visión o la declaración de principios** de la organización deportiva, lo cual significa que todos los miembros, empleados y oficiales de la organización se identifican con sus metas, planes, identidad e imagen proyectada.

Este propósito será alcanzado cuando los individuos estén emocionalmente identificados con la organización y sus actitudes reflejen:

a) **sensibilidad** o agilidad mental para detectar a tiempo cualquier oportunidad o amenaza proveniente del medio exterior;
b) **concentración** en los planes y programas, de manera que impulse a los miembros a realizarlos plenamente.
c) **atracción** o deseo de compartir parte de las responsabilidades para el éxito de la organización.

2. **Integración de esfuerzos** significa que todos los miembros y empleados están entregados a realizar las metas establecidas dentro del plan a largo plazo. Dicha integración será efectiva a condición de que estén presentes los elementos siguientes:

a) **adecuados mecanismos de coordinación o administración,** diseñados para integrar armónicamente las actividades de cada uno;
b) **conveniente ubicación geográfica** del personal de la organización y de los departamentos, para facilitar el contacto directo entre quienes compartan el mismo interés;
c) **dirección y control,** con la finalidad de facilitar los llamados flujos descendentes de información. Esto podrá tener efecto únicamente mediante:

- **plan de acción**, que permita a la gente saber lo que debe hacer y cómo;
- **control del rendimiento** en el cual se consideren los objetivos pero se pueda tener una cierta libertad de acción, y
- **ejecución de políticas** mediante las cuales se asegura que todos saben cómo deben comportarse.

3. **Mantener una comunidad sana y unida** significa motivar a la gente a seguir adelante y trabajar para la organización basándose en tres elementos fundamentales:

a) **confianza total en sus gerentes y dirigentes** debido a su comportamiento honesto, consistente y realista; a su integridad, seguimiento de sus decisiones y actitud respetuosa del juego limpio y la equidad;
b) **ausencia de prejuicios**, en el sentido de que en la organización, por ninguna razón ni en presencia de otros, nadie es puesto en desventaja o menospreciado;
c) **trabajo en equipo** como sustento de toda acción, lo que significa que la gente comparte sus ideas, proyectos y objetivos.

4. **Tomar decisiones inteligentes** quiere decir afrontar amenazas o aprovechar oportunidades. Esto será posible gracias a tres elementos básicos que facilitan el acceso a la información que los altos ejecutivos necesitan para tomar decisiones.

Este flujo de información debe llegar a todos los niveles de la organización y puede ser logrado mediante:

a) la canalización adecuada de la información a través de niveles gerenciales, ya sea por contacto directo con el personal, los practicantes y todos los que en general están involucrados en el deporte y/o a través de encuestas;
b) una administración adecuada que facilite la comunicación a través de un sistema eficaz caracterizado por el flujo de la información requerida y la eliminación de información inútil o irrelevante (usualmente conocida como "cinta roja");
c) una destreza apropiada en la comunicación o habilidades gerenciales para comunicar sin errores, expresar mensajes adecuados y claros, abordar de forma metódica las situaciones difíciles, tomar decisiones y resolver problemas.

Fig. 10. Comunicación organizativa
(cf. *Unblocking Organizational Communication*, Gower Publishing Co. Ltd. Gower House, Londres)

Canales de comunicación

1. La **comunicación por canales verticales** sigue mecánicamente la cadena de mando empezando por el nivel más alto y siguiendo con una comunicación paralela. Es la comunicación con los subordinados.
2. La **comunicación horizonal** es el mensaje que se discute entre iguales (gerentes del mismo nivel). Es comunicación coordinada.
3. Por **canales diagonales** es la comunicación con departamentos interesados en el tema o involucrados en el seguimiento de sus acciones. Se da entre gente interesada en el tema o involucrada en acciones posteriores.
4. **Mediante contacto con la base**: este tipo de comunicación no es formal, pero ayuda a mantener a los miembros de la organización, jugadores, jueces/árbitros, entrenadores y miembros locales identificados dentro de un ambiente familiar.

Elementos, interferencias y barreras de un mensaje

1. **Los elementos básicos de un mensaje son:**

a) contenido exacto
b) claridad en el mensaje
c) credibilidad
d) contexto apropiado (situación y circunstancias)
e) flujo continuo (de ideas)
f) consistencia (pensamientos y palabras coincidentes)
g) canales adecuados

2. **Las barreras e interferencias en la comunicación** entre el remitente y el receptor del mensaje son múltiples y frecuentemente desatendidas.

Las barreras más comunes son:

- diferencias sexuales, políticas y raciales
- distracciones
- hostilidad
- diferencias sociales
- edad
- creencias religiosas
- significado de las palabras
- palabras fuera de contexto
- mala interpretación
- inoportunidad

Las interferencias más comunes son:

- inadecuada eleción de medios de comunicación
- prejuicios y predisposiciones
- supersticiones
- falta de claridad
- distancia
- palabras con doble significado
- uso de lenguaje específico
- orgullo
- interferencia por antecedentes
- diferencia cultural circunstancial

Estilos de comunicación

La comunicación se presenta en cuatro estilos: arena, desconocido, fachada y punto ciego.

1. **Arena** es el estilo más recomendable: se parece a un foro abierto de comunicación, es un verdadero ambiente de comunicación. No existen secretos y las ideas, problemas y soluciones son abierta y libremente discutidos.
2. **Desconocido**: este estilo crea problemas.

El receptor del mensaje no está debidamente identificado.

3. **Fachada**: esta comunicación se hace al aire o en la superficie. No hay recepción ni retroalimentación.

4. **Pûnto ciego**: es un escenario donde la comunicación es el secreto mejor guardado. El gerente no está informado pero otras personas lo saben.

Peligros en la comunicación y soluciones

Para evitar problemas en la comunicación deben desarrollarse ciertas habilidades tales como las siguientes:

1. **No ignorar el circuito de la retroalimentación.** Los receptores deben confirmar que han recibido adecuadamente los mensajes y que los han comprendido, y no olvidar la retroalimentación.

2. **No generalizar o estereotipar la audiencia.** Los mensajes no deben generalizar acerca de otros. Nada deberá predisponer o influir en los esfuerzos de la comunicación, por lo que se sugiere adoptar referencias individuales.

3. **No falsificar información.** Deberán evitarse los mensajes falsos o las notas pequeñas que ocultan el verdadero mensaje.

Ciertas destrezas también ayudan a evitar los peligros en la comunicación, entre otras :

1. **Una percepción selectiva.** Las experiencias ambientales y personales originan diferencias en la percepción de los individuos. Los mensajes deben ser claros para la audiencia, no únicamente para quien los envía.

2. **Conocer la capacidad de la audiencia.** El nivel de comprensión de la audiencia esperada debe tener prioridad al preparar el mensaje, pero no debe olvidarse la importancia de la actitud de uno cuando entrega el mensaje.

3. **Compartir la información.** La comunicación exige compartir la información mutuamente. Dentro de la organización, todos deben tener igual acceso a la información. El escuchar a las personas ayuda a mejorar la comunicación y la comprensión mutua.

4. **Manejar el cambio.** El cambio es lo único cierto con respecto al futuro; nada será lo mismo en cuanto a: la gente, la economía, los mercados, la prensa, la tecnología, etc.

El deber de un gerente o directivo es anticiparse, prepararse para el cambio y lidiar con él. Debe prever una estrategia flexible. La resistencia al cambio es una reacción común, ya que la gente normalmente tiende a mantenerse en el *statu quo*. En situaciones de cambio, la comunicación es la mejor forma de anticipar los conflictos.

Comunicación masiva

Este tipo de comunicación es esencial para la promoción del deporte. Una comunicación exitosa con la población es la llave para el éxito de un programa deportivo.

Comunicar masivamente significa transmitir mensajes con el propósito de informar o educar a los individuos, crear impresiones, reforzar o intercambiar opiniones sostenidas por otros, influir en el comportamiento, reforzar hábitos, intercambiar modas o tendencias, desarrollar lealtades o establecer actitudes.

La comunicación masiva implica el uso

de la publicidad y los medios. Ambos son herramientas ideales para comunicar mensajes e influir en el comportamiento. Es necesario tener presente que, para bien o para mal, los factores que influirán en los efectos de la comunicación son los siguientes:

1. **La comunicación debe utilizar medios persuasivos y comprensibles**, tales como:

a) **presentaciones en vivo**: son útiles por su inmediatez y potencial para alentar sentimientos de grupo;
b) **cintas televisivas**: pueden ser preparadas cuidadosamente y usarse con flexibilidad;
c) **periódicos:** son un archivo permanente y su regularidad abre un canal de comunicación constante;
d) **campañas con carteles:** hacen llegar mensajes simples pero poderosos;
e) **cadenas locales de radio:** se encuentran en el trasfondo pero sus mensajes son persuasivos;
f) **tableros para noticias:** son simples pero flexibles;
g) **libros, folletos y manuales:** permiten que la información compleja esté permanentemente disponible, no únicamente para los medios sino también para los participantes.

2. **El uso de otras herramientas de la comunicación.** Algunas actividades pueden ser utilizadas como herramientas para generar publicidad, promover relaciones públicas y aun para colectar fondos. Estas herramientas son excelentes como eslabón de comunicación con grupos importantes puesto que llevan el mensaje hacia el objetivo que se intenta alcanzar:

a) manuales organizativos y guías;
b) cartas informativas y boletines impresos;
c) carteles y tableros informativos ubicados estratégicamente en plazas públicas y puntos de reunión;
d) reuniones públicas y sistema de sonido público;
e) logo y mascotas;
f) exhibición en aparadores y lugares públicos;
g) tableros para boletines y carteleras para anunciar los siguientes eventos deportivos.

Medios publicitarios, vehículos, herramientas y canales

La publicidad es un proceso mediante el cual se planea cuidadosamente la distribución de información para influir en otros. Las noticias tienen un período de tiempo limitado para ser publicadas.

El objetivo de la publicidad es poner frecuentemente la información a la disposición del público mediante una variedad de medios, con el fin de mantener los programas deportivos a la vista del público.

La publicidad puede ayudar a incrementar el conocimiento, atraer la influencia de partidarios individuales o de grupos y promover eventos. La publicidad hecha por una FN en relación con su deporte debe tener como base la veracidad y hacerse por medio de:

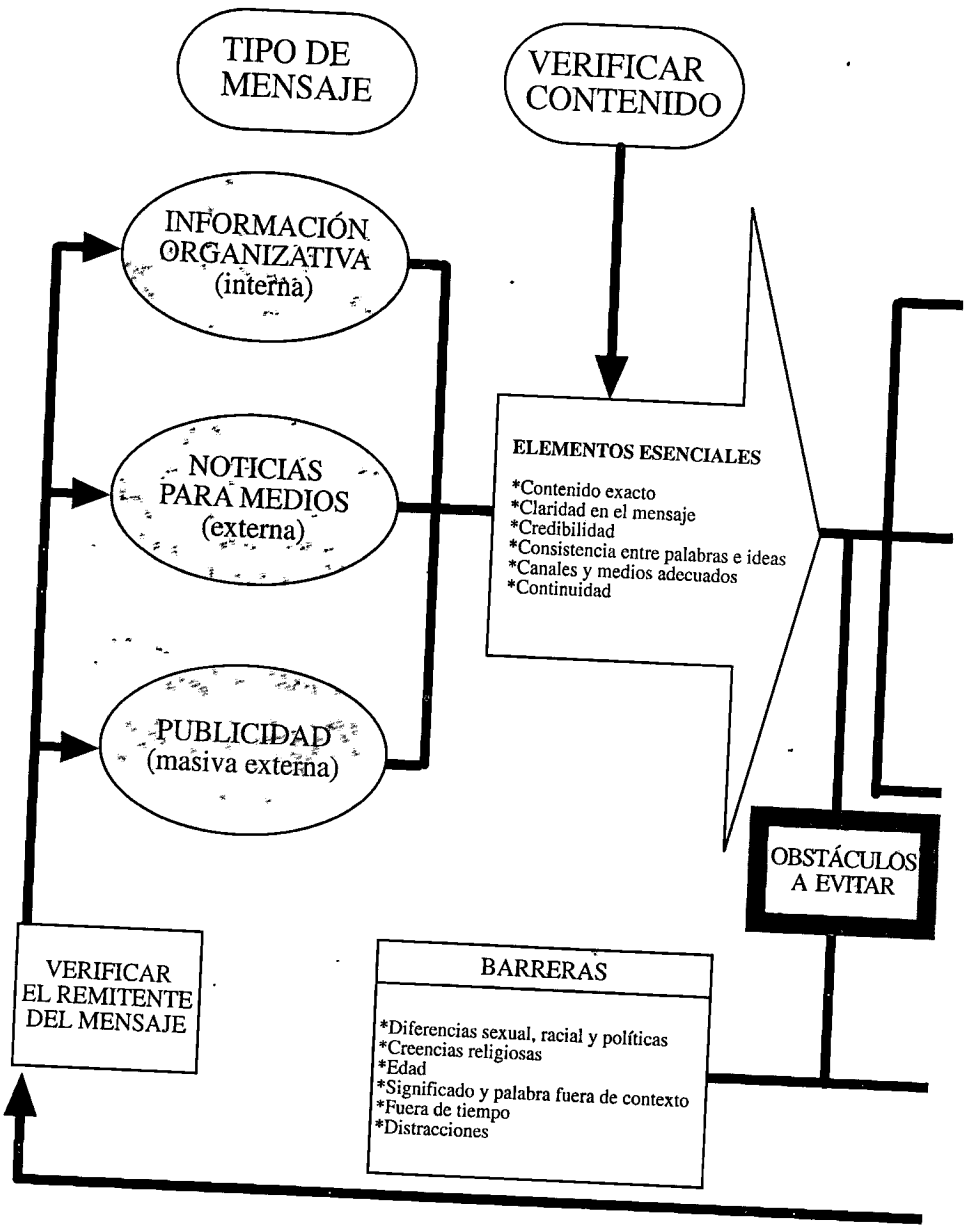
1. **Medios publicitarios**: impresos, grabaciones audiovisuales y de audio.

2. **Vehículos publicitarios**: periódicos, revistas, diarios o semanales, revistas comerciales y de negocios, estaciones de radio y televisión, publicaciones deportivas, servicio telegráfico y telefónico, televisión por cable, agencias de prensa nacionales e internacionales, escuelas, clubes y publicaciones de la organización.
3. **Herramientas publicitarias**: carta de noticias, correo directo, boletines, boletines de prensa, carteles, folletos o exhibidores, volantes, material gráfico e ilustrado, reportajes anuales, estandartes, calcomanías, transparencias e impresiones *(photo-prints)*, cintas de vídeo, cortos de vídeo (vídeo-clips), películas y cortos de película (film-clips).
4. **Canales publicitarios**. Son los conductos para hacer pasar la información como anuncios en televisión y radio, noticias deportivas en radio y televisión, autoparlantes públicos y anuncios en eventos y reuniones, campañas organizadas con publicidad de boca en boca, columnistas y escritores de relatos especiales. Para la televisión se requieren historias breves, dramáticas y atrayentes visual y acústicamente.
5. **Publicaciones diarias y semanales**. En las ciudades pequeñas, las publicaciones diarias y semanales o quincenales dan mayor importancia a los sucesos o eventos locales y de los alrededores, lo cual explica por qué las competiciones locales deben utilizar preferentemente estos vehículos y no otros. En las grandes ciudades, los periódicos diarios pueden proporcionar mayor cobertura deportiva a las ligas nacionales y principalmente a los eventos profesionales o internacionales ampliamente patrocinados.
6. **Servicios por cable o agencias noticiosas**. Las agencias de noticias nacionales e internacionales deben ser utilizadas para eventos más importantes, preferentemente acontecimientos deportivos profesionales. Ellas prestan atención especial a los equipos y competidores del deporte profesional. La cobertura nacional es posible mediante servicios por cable.
7. **Material impreso**. Cualesquiera que sean las publicaciones (folletos, programas, etc.), deben ser planeadas con suficiente anticipación, diseñadas por profesionales con imaginación y evaluadas siempre por sus resultados. Los diseños de alta calidad e impresión deben ser fundamentales en cualquier folleto o programa impreso.

Requisitos para planear una publicación

Antes de decidir seguir adelante con una publicación, los responsables de ella deberán poner especial cuidado en que su planificación se base en los siguientes puntos importantes:

a) **tamaño (A4/A5)**, coste total y por copia, estructura (cubierta normal, papel interior cambiable o folleto totalmente impreso);
b) **tarifa por página de anuncio**; de preferencia en color (por lo menos en las cubiertas, tanto la de frente como la posterior);
c) **fecha de impresión y frecuencia** de la publicación;
d) **poder de venta de los anuncios**: quién debe vender y qué estrategia debe ser utilizada (teléfono, de puerta en puerta, de persona a persona, contactos en negocios);


TIPO DE MENSAJE
VERIFICAR CONTENIDO
INFORMACIÓN ORGANIZATIVA (interna)
NOTICIAS PARA MEDIOS (externa)
PUBLICIDAD (masiva externa)
ELEMENTOS ESENCIALES
*Contenido exacto
*Claridad en el mensaje
*Credibilidad
*Consistencia entre palabras e ideas
*Canales y medios adecuados
*Continuidad
OBSTÁCULOS A EVITAR
VERIFICAR EL REMITENTE DEL MENSAJE
BARRERAS
*Diferencias sexual, racial y políticas
*Creencias religiosas
*Edad
*Significado y palabra fuera de contexto
*Fuera de tiempo
*Distracciones

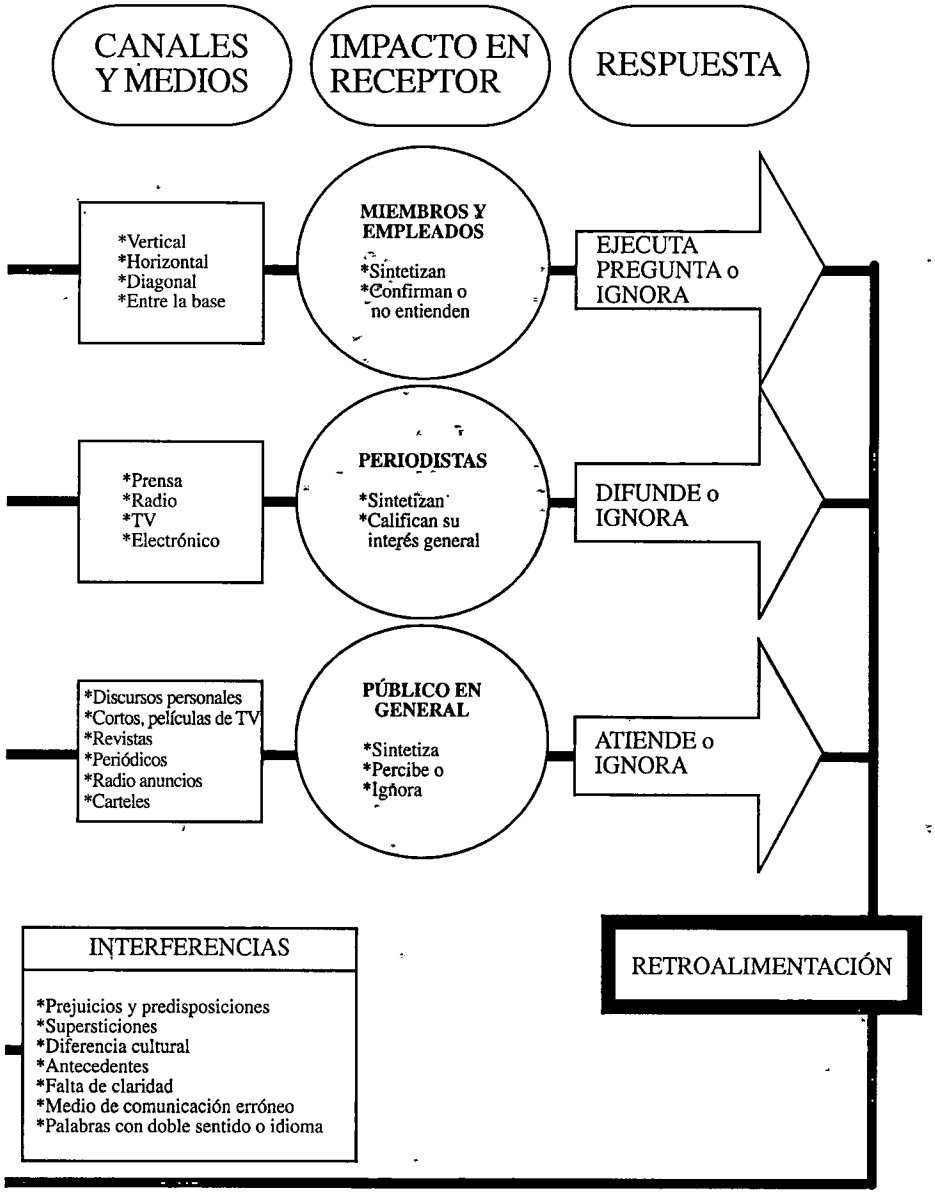


Fig. 11. Flujo de comunicación

e) **trabajo artístico y creativo** (distribución y diseño);
f) **número de copias** que se deberán imprimir;
g) **precio**: poner precio y hacer el trabajo de mercadotecnia, vender o entregar, determinar el poder de venta, promociones necesarias para aumentar las ventas, determinar los beneficios adicionales a través de artefactos anunciantes (dispositivos, boletos, etc.).

Conferencias de prensa

Las conferencias de prensa representan el contacto más importante con los medios y por esta razón deben ser cuidadosamente planeadas. Una invitación atrayente ayudará a motivar la presencia de los representantes de los medios, aunque siempre existe la posibilidad de un desastre, por ejemplo cuando únicamente uno o dos periodistas acuden.

Antes de programar una conferencia de prensa, un director de prensa de una FN debe:

1. **Evitar**:

a) citar a una conferencia de prensa a menos que no exista otra manera de difundir la información con el mismo impacto explosivo;

b) organizarla entrando en conflicto con otras ya anunciadas.

2. **Asegurarse** de que:

a) tiene en su mano situaciones de interés periodístico;
b) elige la fecha y horario mejores para los reprèsentantes de los medios;
c) proporciona la noticia de la conferencia con anticipación;
d) prepara instalaciones adecuadas (disponibilidad de teléfonos, aparatos eléctricos, iluminación, etc.);
e) prepara suficientes hojas de información y fotografías, recortes de prensa (press clippings);
f) personalmente solicita por teléfono el día anterior que confirmen su asistencia;
g) elige el sitio más conveniente y accesible a los medios;
h) inicia la conferencia a tiempo;
i) hace arreglos para que alguien presente al portavoz, quien deberá dar un pequeño discurso, destacando la presencia y mencionando los nombres de los miembros más importantes que se encuentren presentes;
j) da tiempo y oportunidad para preguntas y respuestas.

Aspectos esenciales de la comunicación

1. Actualmente los conceptos de comunicación se ajustan para proporcionar a los gerentes y directivos las herramientas que les permitan alcanzar los objetivos de la organización mediante un sistema de comunicación adecuado. Uno de estos conceptos se conoce como comunicación organizativa y permite al gerente o dirigente mantener a todos sus miembros informados, motivados y con confianza en la organización. Este concepto intenta:

a) **Compartir la visión impulsora** o declaración de principios de la organización deportiva, lo que significa que todos los miembros, empleados y oficiales de la organización se identifican con sus metas, planes, identidad e imagen proyectada.
b) **Integrar esfuerzos** significa que todos los miembros y empleados están entregados a perseguir las metas establecidas dentro del plan de la organización.
c) **Mantener una comunidad sana y unida,** lo que lleva a la gente a trabajar de acuerdo con y para la organización basándose en tres elementos:
   - confianza total en sus gerentes debido a su comportamiento honesto, consistente y realista, su integridad, seguimiento de sus decisiones y actitud respetuosa hacia el juego limpio y equidad;
   - ausencia de prejuicios, lo que signifique que en la organización, por ninguna razón ni en presencia de otros, nadie está en desventaja o es menospreciado;
   - trabajo de equipo sostenido, lo que significa que la gente comparte sus ideas, proyectos y objetivos.
d) **Tomar decisiones inteligentes** para afrontar amenazas o aprovechar las oportunidades. Esto será posible gracias a los tres elementos básicos que facilitan el acceso a la información necesaria para que los altos ejecutivos puedan tomar decisiones. Esta información debe fluir desde todos los niveles de la organización.

2. Los elementos básicos de un mensaje son:

a) contenido exacto
b) claridad en el mensaje
c) credibilidad
d) contexto apropiado (situación y circunstancias)
e) flujo continuo (de ideas)
f) consistencia (pensamientos y palabras coincidentes)
g) canales adecuados

3. Los problemas que impiden una clara comunicación son:

Barreras

- diferencias sexuales, políticas y raciales
- distracciones
- hostilidad
- diferencias sociales
- edad
- creencias religiosas
- significado de las palabras
- palabras fuera de contexto
- mala interpretación
- inoportunidad

Interferencias

- inadecuada elección de medios de comunicación
- prejuicios y predisposiciones
- supersticiones
- falta de claridad
- distancia
- palabras con doble significado
- uso de lenguaje específico
- orgullo
- interferencia por antecedentes
- diferencia cultural circunstancial

4. La comunicación exige compartir mutuamente la información. Dentro de la organización, todos deben tener igual acceso a la información. Escuchar a las personas ayuda a mejorar tanto la comunicación como la comprensión mutua.

Es deber de un gerente o directivo anticiparse, prepararse para el cambio y lidiar con él. Debe prever una estrategia flexible. Resistirse a los cambios es una reacción común, ya que la gente normalmente tiende a aferrarse al *statu quo*. En situaciones de cambio, la comunicación es la mejor manera de anticiparse a los conflictos.

5. Comunicación masiva significa transmitir mensajes con el propósito de informar o educar a los individuos, crear impresiones, reforzar o intercambiar opiniones sostenidas por otros, influir en el comportamiento, reforzar hábitos, intercambiar modas o tendencias, desarrollar lealtad o establecer actitudes.

La comunicación masiva implica el uso de la publicidad y los medios de difusión. Ambos son herramientas ideales para comunicar mensajes o influir en el comportamiento.

6. La publicidad es un proceso mediante el cual se planea cuidadosamente la distribución de información para influir en otros. Las noticias tienen un período de tiempo limitado para ser publicadas. El objetivo de la publicidad es hacer que la información se encuentre disponible con cierta frecuencia en una diversidad de medios, con el fin de mantener los programas deportivos a la vista del público.

La publicidad puede ayudar a fomentar el conocimiento, ganar la influencia de nuevos partidarios, individuos y grupos y promover eventos. La publicidad hecha por una FN referente a su deporte debe tener como base la veracidad.

7. Las conferencias de prensa representan el contacto más importante con los medios y por esta razón deben planearse cuidadósamente. Una invitación atrayente ayudará a motivar la presencia de los representantes de los medios de difusión, aunque siempre existe la posibilidad de un desastre, por ejemplo, cuando únicamente acuden uno o dos periodistas.

Antes de programar conferencias de prensa, una FN debe evitar:

a) citar a una conferencia a menos que no exista otra manera de distribuir la información con el mismo impacto explosivo;
b) organizarla creando conflicto con otras ya anunciadas.

Sección 4

Cómo vender deporte a la comunidad

El marketing deportivo no debe confundirse con la comercialización del mismo, puesto que tienen significados totalmente diferentes. Comercialización significa administrar o explotar el deporte para obtener ganancias, mientras que el marketing significa comprar o vender en el mercado la imagen de un acontecimiento deportivo con miras, por un lado, a generar recursos para el financiamiento del acontecimiento y otras actividades deportivas y, por otro, para promover la imagen de un producto de acuerdo con ciertos objetivos de marketing determinados por el propietario de ese producto.

Aunque no son organizaciones orientadas hacia la obtención de ganancias, las FN deberían intentar organizarse a sí mismas como una empresa, lo que significa hacer todo lo posible por convertirse en autosuficientes, con alta productividad y socialmente viables, dentro del concepto de empresa privada capaz de cumplir una responsabilidad social.

Las relaciones públicas son esenciales para influir en la percepción que el público, los medios de información, los patrocinadores y los miembros de una comunidad tienen sobre un determinado deporte, su organización, actividades y objetivos, sin importar su nivel social.

Capítulo 10

Relaciones públicas aplicadas a los medios de difusión

Cuando una organización disfruta de una relación profesional óptima con los representantes de los medios, se puede decir que esa organización ha logrado alcanzar con anticipación la mitad de sus objetivos.

Importantes organizaciones deportivas como las FN, que tienen a su cargo competiciones nacionales, programas masivos populares, programas de entrenamiento para equipos nacionales, organización de actos deportivos internacionales o competiciones multilaterales, sólo adquirirán credibilidad como organizaciones profesionales si cuentan dentro de su organización con un oficial de prensa a tiempo completo que esté a cargo de las relaciones públicas con los medios de difusión.

Introducción

En la 1ª parte de este libro se realizó un cuidadoso estudio del mundo de las organizaciones deportivas, la identidad e imagen del deporte y su marco social hoy en día. Asimismo, se mostró cómo establecer un marco organizativo adecuado para las actividades deportivas y se describieron los tipos de organización más comunes. En la sección 2 de la 2ª parte se mostró que el poder de rendimiento de una organización deportiva reside en su capacidad de comprender y utilizar las llaves que abren las puertas del éxito: comunicación, relaciones con los medios de difusión, relaciones públicas en relación con la promoción, publicidad y organización de actos deportivos. En esta sección, se describirá y explicará la importancia de mantener excelentes relaciones con los medios de difusión.

La importancia de la prensa

Para gerentes y directivos

Como se mencionó anteriormente, cuando una FN disfruta de una relación profesional óptima con los representantes de los medios de difusión, se puede decir que dicha organización ya ha logrado alcanzar la mitad de sus objetivos.

Fomentar una relación profesional con cada órgano de los medios y, de ser posible, con cada uno de los tipos de medios (prensa, televisión y radio) es tarea de la más alta prioridad para los dirigentes del deporte, quienes, además de tener habilidades, deben desarrollar una especial sensibilidad para tratar apropiadamente no sólo a los periodistas y comentaristas deportivos de radio y televisión, sino también a los editores y directores.

La misión de la prensa

No existe una forma o método de obtener la cobertura total en la prensa o los medios electrónicos de todos los actos deportivos. Sin embargo, pueden satisfacer sus necesidades reportando las noticias que son interesantes e informativas para el público. El éxito mediático de los Juegos Olímpicos y de la Copa Mundial de Fútbol se debe al interés público que despiertan en todo el mundo.

Noticias negativas contra positivas

A guisa de ejemplo, el lector recordará que el voleibol nunca ha recibido tan extraordinaria cobertura por parte de los medios de comunicación mundiales como en Barcelona (Juegos Olímpicos 1992) cuando el Comité de Control decidió invertir el resultado del partido Japón-EE.UU. La televisión, radio y prensa esperaron toda la noche y varias horas más durante la mañana siguiente para conocer la información sobre la decisión definitiva de la FIVB.

En la mente de los miembros del Comité de Control no existía ninguna duda de que el árbitro había cometido un error contra Japón cuando, con 14-13 en el 4° set, le dio a Samuelson (EE.UU.) una segunda amonestación personal por conducta antideportiva durante dicho set, de tal manera que automáticamente le debía haber otorgado un punto al oponente, Japón, con lo que ganaba el set (15-13) y el partido (3-1). Sin embargo, el árbitro olvidó anular la amonestación e ignoró el aviso del marcador de que ese punto era el final del partido. En lugar de eso, el árbitro decidió dejar que el partido continuara y el equipo americano recuperó la ventaja, ganó el set y posteriormente también ganó el decisivo 5° set y el partido.

La FIVB fue acusada de favorecer a Japón y sus miembros influyentes fueron criticados por tomar decisiones prejuiciosas. Este episodio ocupó las cabeceras de los periódicos y reportajes de noticias de la televisión y atrajo fuertemente el interés del público hacia el voleibol. Posteriormente, los jugadores americanos se afeitaron la cabeza y ganaron todos los partidos siguientes, hasta que finalmente perdieron con Brasil en una semifinal de suspenso, para después ganar la medalla de bronce contra Cuba. Si el equipo americano hubiera ganado a los brasileños, el voleibol no hubiese captado tanta atención de los medios en EE.UU. como lo hizo con el caso Samuelson.

Ésta es una ilustración del hecho de que

las noticias negativas se venden mejor que las positivas. El voleibol obtuvo cobertura mundial porque era la primera vez que una FI de deportes de conjunto revocaba la decisión de un árbitro en los Juegos Olímpicos. La prensa americana hizo su trabajo y nunca nos interrogamos si su reacción fue normal, injusta o simplemente prejuiciosa, pero hizo muy buen trabajo.

Manteniendo contacto con la prensa

Los representantes de los medios de difusión deben recibir información de manera oportuna, que contenga los hechos de que se debe informar presentados de tal manera que puedan ser utilizados inmediatamente, si es posible, sin tener que hacer cambios.

Se debe evitar la información verbal, aunque es conveniente llamar a los periodistas si existen declaraciones escritas que deban ser distribuidas posteriormente. La precisión de la información siempre debe ser verificada una y más veces, utilizando términos adecuados que tengan un solo significado para evitar malas interpretaciones.

Una vez que se ha iniciado una competición, las FN deben mantener debidamente informados, de manera oportuna sobre su desarrollo, situaciones y resultados, a los representantes de los medios.

La necesidad de excelentes relaciones con los medios de difusión

Los deportes competitivos no pueden sobrevivir ni podrán desarrollarse sin los MEDIOS DE DIFUSIÓN. Una adecuada cobertura de los medios puede dar el impulso necesario para que los eventos deportivos importantes ocupen los titulares de las noticias. Por esta razón, las relaciones con el departamento de noticias de la prensa, radio y televisión deben ser:

Efectivas: para que produzcan resultados tangibles.

Continuas: para mantener un flujo constante de información que pueda ser utilizada en caso de haber disponibilidad de espacio.

Personal: la persona al otro lado de la línea telefónica o fax debe saber quién se está comunicando, qué hace y por qué lo hace.

Abierta: debe distribuirse sólo información basada en hechos veraces de gran calidad.

La importancia de cada tipo de medio de difusión

Cada tipo de medio tiene necesidades, objetivos y peculiaridades específicos. Por lo tanto, es importante ofrecer e informar sólo de lo que se considera que está dentro de la competencia y posibilidades de cada medio.

1. La **prensa escrita** ofrece información impresa, la cual permanece durante mucho tiempo, se puede guardar y volver a leerse nuevamente, relata con todo detalle los hechos y comentarios sobre competiciones. Puede contener gran cantidad de nombres, planos, comparaciones y estadísticas.
2. La **radio** ofrece narraciones emotivas, ya sea en vivo o grabaciones diferidas, con noticias cortas pero repetidas. Las noticias deportivas a través de la televisión y la radio o aun los programas de noticias en general no deben ser descuidados. Éstos se transmiten

en horas de audiencia máxima y aunque su difusión sólo puede incluir unos cuantos segundos de comentarios o imágenes de un acto deportivo, miles de personas los escucharán y se habrá logrado generar el interés del público. La radio puede contar con más tiempo disponible para historias si éstas involucran a equipos locales y personalidades reconocidas.

Las Federaciones Nacionales deben tratar de ofrecer la presencia del logo de la estación de radio alrededor del área de competición a cambio de cortos anuncios periódicos del acto. También pueden otorgar exclusividad sobre los derechos de transmisión por radio a una estación importante, si se considera apropiado.

3. La **televisión** tiene el mayor impacto de todos los medios debido a la poderosa acción de las imágenes. También es informativa a través de la transmisión de noticias deportivas, que pueden contener citas de competiciones comentadas, ya sea en vivo o en grabaciones diferidas. La televisión puede proporcionar el impulso necesario para hacer popular un deporte. Sus efectos visuales, usando cámara lenta, repeticiones, fondo visual, acercamientos y apoyo visual, también pueden generar discusión sobre situaciones reales de las competiciones.

La televisión requiere comentarios o relatos cortos del acto deportivo visualmente dramáticos, cortos de vídeo y transparencias atrayentes. Las cadenas de televisión pueden ser invitadas a enviar a sus cámaras para que hagan sus reportajes en las conferencias de prensa o en el lugar de las competiciones. Una buena relación puede ayudar a convencerlos de mandar a todo un equipo.

4. La **fotografía** también es un medio de comunicación. La prensa escrita debe tener acceso a la fotografía impresa tomada por fotógrafos profesionales quienes pueden explotar de manera muy efectiva los valores fotográficos de las actividades deportivas. La fotografía es un complemento de la información escrita. Como consecuencia, siempre que sea posible, los organizadores deberán tener fotos disponibles en internet o físicamente disponibles sin coste para el uso de la prensa escrita.

Contactos con la prensa

Contactos personales

Toda organización deportiva nacional que se precie de serlo debe tener un oficial de prensa responsable de los contactos con la prensa y las relaciones personales con ésta. Las organizaciones deportivas pequeñas deben tratar de obtener la participación voluntaria de un reportero deportivo y de un comentarista de televisión o radio que esté dispuesto a dedicar una parte de su tiempo a desarrollar su deporte. A falta de él, se podría solicitar a un aficionado al deporte que se hiciera cargo, como voluntario, de esta labor.

Las principales organizaciones deportivas, tales como las FN, que organizan competiciones nacionales, programas populares masivos, programas de entrenamiento para equipos nacionales y eventos internacionales sólo ganarán credibilidad como organización profesional con ayuda de un oficial de prensa a tiempo completo. Sus responsabilidades consisten en prestar atención personal a los periodistas que asistan a los eventos, coordi-

nar la organización de conferencias de prensa, seguir el proceso de acreditación de prensa, supervisar el flujo de información a la prensa antes del evento y verificar el adecuado funcionamiento del centro de prensa durante el mismo.

Oficiales de prensa en los clubes y ligas nacionales

No sólo las organizaciones deportivas mayores, clubes y ligas, sino también las grandes estrellas del deporte, deberían tener un gerente de relaciones públicas u oficial de prensa para utilizar su imagen y la información sobre la preparación de sus partidos, asambleas, eventos especiales y resultados. Es aconsejable que todos los contactos con los medios estén informados del nombre, dirección y número telefónico de su oficial de prensa, con quien puedan comunicarse para obtener información, estadísticas y todos los detalles relacionados con las competiciones, clubes y la mayor parte de los competidores estrellas. El oficial de prensa facilitará el trabajo de la prensa pero, sobre todo, mantendrá encendida la llama del deporte ante la mirada del público. Dentro de sus responsabilidades se pueden incluir todas o algunas de las siguientes:

a) **Preparar información**: esto significa la recopilación de noticias de diferentes fuentes, entre otros los departamentos internos, clubes, competidores mismos, etc. Dichas noticias e información deberán ser de interés general y ser entregadas a tiempo a los medios y a las personas interesadas.
b) **Preparar los comunicados de prensa**: las noticias recopiladas, asuntos urgentes o información sobre eventos deberán ser de interés general, brevemente condensados en informes cortos y escritos con claridad para ser distribuidos a la prensa.

Las noticias sobre un deporte específico deben ser escritas por el oficial de prensa y sometidas a la aprobación del gerente responsable antes de su distribución.

Conducción de operaciones con los medios

La administración de los medios no sólo significa prestar servicios o extender cortesías a los miembros de la prensa, televisión y radio sino que se refiere primordialmente a la preparación de instalaciones y condiciones de trabajo adecuadas para los medios, la preparación de información y su distribución exacta y oportuna, etc. La administración de los medios se puede mejorar notablemente si el jefe de prensa y el oficial de comunicaciones realizan de manera profesional las responsabilidades siguientes:

a) **Elaboración de una guía para los medios de difusión**, que prevea la coordinación y seguimiento del diseño, planificación y control de la organización de prensa para grandes campeonatos y competiciones importantes.
b) **Seguimiento del registro de prensa** mediante un adecuado proceso de acreditación de periodistas que tengan planeado asistir a eventos importantes y la preparación de cuestionarios y formatos como se indica en la guía para los medios de difusión, distribución constante de información relacionada con los equipos y com-

petidores, resultados de las competiciones, sorteos, etc.

c) **Supervisión de los servicios** para la prensa en todos los actos deportivos importantes, incluyendo:
   - Planificación y distribución de los servicios de prensa, material a utilizar, equipo y material de trabajo, información que será distribuida, etc.
   - Salón para conferencias de prensa.
   - Áreas de trabajo, sala de telecomunicaciones, área de descanso y todas las demás áreas y tribunas para periodistas.
   - Preparación de carpetas de prensa para todos los participantes en una conferencia de prensa del presidente de la organización, club, circuito o liga, incluyendo:

   hojas informativas sobre asuntos controvertidos,
   artículos conmemorativos para distribuir a los periodistas;
   directorio de participantes en competiciones nacionales;
   reportes/hechos históricos sobre competiciones deportivas y sobre los competidores involucrados;
   artículos de interés informativo para la prensa;
   cartas de noticias, etc.

d) **Creación de un plan de comunicación**, estableciendo un plan maestro de prensa y programas operativos detallados con el fin de asegurar y ampliar la presencia del deporte ante los medios de difusión. El responsable deberá emplear los medios necesarios para la organización y gestión de cada proyecto relacionado con los periodistas, fotógrafos, agencias de prensa y, en general, todas las actividades relacionadas con los medios (por ejemplo, fotografías de acción en las competiciones, premios por la mejor organización de prensa en un acto deportivo, la información internacional y/o nacional más sobresaliente sobre el deporte, etc.).

e) La **organización de un sistema computarizado de clasificación** para archivo de fotografías, libros y publicaciones.

f) **Coordinación con las agencias de prensa y los periódicos de vanguardia** además de la actualización de los registros de medios, así como la estricta instauración de los diferentes proyectos incluidos en los planes de operación para cada competición nacional y el seguimiento de cada proyecto.

g) **Coordinación y colaboración estrecha con cada departamento** de la organización, especialmente técnico, competiciones y publicidad, manteniendo contacto directo con los organizadores de acontecimientos deportivos en circuito, en el caso de organizaciones deportivas relacionadas con deportes individuales, y con ligas nacionales en el de organizaciones deportivas relacionadas con deportes de conjunto.

h) **Elaboración de informes de actividades y programas** relacionados con los diferentes eventos, competiciones, etc., tanto de las ligas nacionales como de las asociaciones locales, manteniendo informada a la prensa sobre cada asunto ligado a su esfera.

i) **Mejorar las relaciones con los medios**

petidores, resultados de las competiciones, sorteos, etc.

c) **Supervisión de los servicios** para la prensa en todos los actos deportivos importantes, incluyendo:
   - Planificación y distribución de los servicios de prensa, material a utilizar, equipo y material de trabajo, información que será distribuida, etc.
   - Salón para conferencias de prensa.
   - Áreas de trabajo, sala de telecomunicaciones, área de descanso y todas las demás áreas y tribunas para periodistas.
   - Preparación de carpetas de prensa para todos los participantes en una conferencia de prensa del presidente de la organización, club, circuito o liga, incluyendo:

   hojas informativas sobre asuntos controvertidos,
   artículos conmemorativos para distribuir a los periodistas;
   directorio de participantes en competiciones nacionales;
   reportes/hechos históricos sobre competiciones deportivas y sobre los competidores involucrados;
   artículos de interés informativo para la prensa;
   cartas de noticias, etc.

d) **Creación de un plan de comunicación,** estableciendo un plan maestro de prensa y programas operativos detallados con el fin de asegurar y ampliar la presencia del deporte ante los medios de difusión. El responsable deberá emplear los medios necesarios para la organización y gestión de cada proyecto relacionado con los periodistas, fotógrafos, agencias de prensa y, en general, todas las actividades relacionadas con los medios (por ejemplo, fotografías de acción en las competiciones, premios por la mejor organización de prensa en un acto deportivo, la información internacional y/o nacional más sobresaliente sobre el deporte, etc.).

e) La **organización de un sistema computarizado de clasificación** para archivo de fotografías, libros y publicaciones.

f) **Coordinación con las agencias de prensa y los periódicos de vanguardia** además de la actualización de los registros de medios, así como la estricta instauración de los diferentes proyectos incluidos en los planes de operación para cada competición nacional y el seguimiento de cada proyecto.

g) **Coordinación y colaboración estrecha con cada departamento** de la organización, especialmente técnico, competiciones y publicidad, manteniendo contacto directo con los organizadores de acontecimientos deportivos en circuito, en el caso de organizaciones deportivas relacionadas con deportes individuales, y con ligas nacionales en el de organizaciones deportivas relacionadas con deportes de conjunto.

h) **Elaboración de informes de actividades y programas** relacionados con los diferentes eventos, competiciones, etc., tanto de las ligas nacionales como de las asociaciones locales, manteniendo informada a la prensa sobre cada asunto ligado a su esfera.

i) **Mejorar las relaciones con los medios**

de disfusión y establecer contactos:

- con agencias internacionales;
- con los responsables de las secciones deportivas de los canales de televisión más importantes, con el fin de lograr la difusión de información relacionada con el deporte;
- con los representantes de los medios de difusión en las reuniones de su CON, reuniones de prensa, competiciones nacionales y otros actos deportivos.

Con qué personas debe establecerse contacto en cada tipo de medio de difusión

El departamento de prensa o comunicaciones de las organizaciones deportivas necesita elaborar una lista clara y exacta con los nombres y direcciones de las personas con quienes se deba poner en contacto en las diversas organizaciones de los medios de difusión. Es aconsejable preparar una tarjeta de identificación para cada persona en cada tipo de medio de manera individual con sus datos personales y familiares, hobbies, etc., como sigue:

a) **Prensa escrita**/periódicos deportivos: las personas con quienes se mantendrá contacto son los reporteros y editores en jefe de deportes; el presidente de la organización debería también conocer al gerente general o director del periódico.
   - Revistas de deportes: las personas con quienes se mantendrá contacto son los responsables del personal editorial y/o personal del deporte específico.
   - Otras revistas y periódicos en general: las personas con quienes se mantendrá contacto son el jefe de edición o el editor en jefe de deportes.

b) **Radio**: cronistas deportivos.

c) **Televisión**: cronistas deportivos, comentaristas de noticias, editores de noticias.

d) **Agencias de noticias**: en ocasión de competiciones nacionales e internacionales, las agencias nacionales de noticias y, en su caso, los corresponsales extranjeros de las agencias internacionales de noticias deberán ser informados periódicamente acerca de la preparación de la competición y serán invitados de manera especial para asistir a ellos. El presidente de la federación interesada debería ponerse en contacto y conocer a la persona que dirige la oficina local de cada agencia de noticias nacional e internacional en su caso.

Estrategia operativa

Asistido por su oficial de prensa, el directivo de la organización deberá preparar y dar seguimiento a un plan maestro de comunicaciones y a un calendario de acciones estratégicas basado en la metodología que a continuación se describe:

a) **Mantener listados actualizados con las direcciones**, números telefónicos y de fax, etc., de todas las agencias de prensa internacionales y nacionales de las ciudades en que estén ubicadas las oficinas de la FN y los medios de difusión más importantes de las grandes ciudades en el país.

b) **Preparar reportes de prensa** y/o circulares relacionados con actos deportivos, actividades de la organización, equipos nacionales/competidores y clubes principales, distribuido todo ello regularmente.

c) **Tener a mano nombres, direcciones y, de ser posible, hobbies de todos los contactos de prensa** para que puedan serles enviados los reportes de prensa, agregando la siguiente leyenda: *«En caso de no encontrarse, hagan el favor de entregar a la persona que esté a cargo del deporte especificado o de deportes en general.»*

d) **Informe a los editores y contactos de prensa en general del nombre, dirección, teléfono, fax y los lugares en donde se puede localizar al oficial de prensa de la FN**, o el oficial de prensa responsable del acontecimiento, el club o la actividad.

Redacción y distribución de la información

Normalmente cada organización cuenta con personal responsable de la preparación de estadísticas, informes, decisiones y otros temas que requieren ser conocidos no únicamente por el personal de la organización y sus electores o miembros en todos los niveles, sino también por el mundo exterior. Esta información habrá de ser preparada y distribuida como sigue:

1. **Ser redactada con claridad** para evitar el rechazo debido a una interpretación errónea.
2. **Breve y fácil de leer**, lista para su utilización.
3. **Distribuida con suficiente anticipación** para que sea usada con el máximo beneficio. Deberá evitarse su distribución en el momento en que los periódicos ya están preparando la edición del día.
4. **Indicar claramente la fecha de distribución y aquella en que la información deberá hacerse pública.**

Quién deberá preparar y distribuir la información

De acuerdo con el tipo de acto deportivo y los medios interesados es crucial determinar quién deberá preparar y distribuir la información. Esta decisión se puede tomar basándose en los criterios en la tabla 1.

· Las competiciones mundiales son las que más atraen la atención internacional, pero con campañas especiales y programas de relaciones públicas, los campeonatos continentales y torneos internacionales tradicionales pueden generar interés mundial. Los torneos olímpicos hoy en día son importantes debido a la cobertura mundial de los Juegos Olímpicos hecha por los medios. Tal información de prensa y televisión debería ser utilizada para mejorar la imagen del deporte local en países que no toman parte a nivel olímpico en ese deporte.

Las imágenes en vídeo y los recortes de prensa deben estar a disposición de los miembros de las organizaciones deportivas que toman parte en los Juegos Olímpicos, para hacer posteriormente presentaciones en busca de patrocinadores para los equipos nacionales y competidores. Esta cobertura por los medios tiene el efecto de reconstituir sus imágenes individuales y crear los héroes míticos indispensables para mejorar la percepción del deporte, así como para dar más oportunidades de éxito económico a los competidores.

Comunicados de prensa

1. **Comunicado de prensa**. Un comunicado de prensa es un reporte breve y conciso que

contiene hechos de interés general que deben hacerse públicos. El texto debe ser preparado cuidadosamente empleando frases cortas, atractivas e interesantes sin encabezamiento y mecanografiado con un tipo de letra normal a doble o triple espacio. Las oraciones deben ser cortas y llevar una secuencia. Se aconseja usar gramática y ortografía correctas, así como una buena estructura de las oraciones, pero sobre todo contener hechos precisos. Se debe incluir el nombre y dirección de la organización.

La **regla principal** aquí es que todos los hechos significativos o noticias deben aparecer en el primer párrafo. Los detalles secundarios o de menor importancia deben ponerse al final. El texto debe ser atrayente e interesante. Las fotografías pueden ayudar a incrementar el impacto. Al preparar el informe de una noticia es esencial contestar las siguientes preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?

Son comunes tres tipos de reportes de prensa: **la historia que se adelanta, el seguimiento de la historia y el artículo sobre hechos importantes.**

Elementos que deben evitarse:

a) frases estereotipadas y comentarios humorísticos;
b) declaraciones irracionales o prejuiciosas;
c) blasfemia y excusas;

TABLA 1

Tipo de acto deportivo	Medio de difusión interesado	Para ser preparada y distribuida por
• Local	Sólo prensa local	Club/ asociación local
• Regional	Prensa local/regional	Club/organizador
• Nacional	Prensa nacional/ TV	FN/organizador
• Continental internacional	Prensa nacional, TV, radio y agencias de prensa (nacionales e internacionales)	Confederación Continental/ organizador
• Mundial	Prensa nacional y mundial, TV, radio y agencias de prensa (nacionales e internacionales)	FI/organizador

d) lenguaje altamente técnico;
e) distorsiones e incorrecciones.

Hay que tener en cuenta que **no serán publicados los informes de prensa que contengan** :

a) información con poco o ningún atractivo para los lectores;
b) historias viejas o anticuadas;
c) historias mal escritas;
d) si hay disponibles otras informaciones más interesantes;
e) información exagerada;
f) inexactitudes obvias u omisiones;
g) duplicidad de reportes previos;
h) información muy superficial de poco valor.

Tampoco serán publicados los informes de prensa en los siguientes casos:

a) si están disponibles otras informaciones más interesantes;
b) si se perciben propósitos de publicidad gratuita;
c) cuando no hay espacio disponible;
d) si son historias que entran en conflicto con la política del periódico.

Un boletín de prensa puede ser utilizado de varias maneras para obtener beneficios, entre otras exponiendo las copias del informe de prensa semanal o mensual en un lugar accesible a los miembros. Esos informes deberán ser archivados en un expediente de fácil acceso a los visitantes en la recepción y expuestos de manera que proporcionen la información a otros departamentos y hagan extensiva dicha exposición a otros individuos.

2. **Distribución**. Como se ha explicado anteriormente ésta debe hacerse de acuerdo con el interés potencial de los medios según el tipo de acto deportivo.

3. **Tiempo de distribución**:

a) **Antes de la temporada de un deporte**, una FN debe anunciar anualmente sus actividades proporcionando fechas, lugares, sede y nombre de los actos que organice y sus participantes más importantes.
b) **Con motivo de un evento próximo**. Excepto para una competición mundial, en la que se recomiendan períodos más largos (por ejemplo, dos años para Campeonatos Mundiales), otros acontecimientos deportivos pueden basarse en los plazos siguientes y distribuir la información que se indica:

- **Dos meses de anticipación**: fecha, lugar, equipos invitados/competidores e información general.
- **Un mes de anticipación**: detalles de la competición, historia del acto deportivo, organizador, campeones anteriores, importancia de la competición, venta de entradas, horarios generales de la competición.
- **Dos semanas de anticipación**: información completa de los equipos competidores confirmados, competiciones ganadas, nombres de los competidores, fotografías, historia del acto deportivo e innovaciones que se presentarán, horario de la competición, patrocinadores, etc.
- **Tres días antes**: la llegada de los equi-

pos/competidores, lugares de entrenamiento y hora, juntas oficiales que se celebrarán, patrocinadores, clínicas, inspección del área de competición, historial individual de los competidores más sobresalientes.

- **Un día antes**: programa de apertura, personalidades que asistirán a la apertura, entrevistas a los entrenadores y equipos/capitanes participantes con su opinión acerca de su primera presentación, grupos de animación formados para apoyar a ciertos participantes, etc.

c) **Durante el evento**. Deberá elaborarse un boletín diario con los resultados de la competición, posición de los equipos o atletas por grupo, noticias internas y toda la información posible.

d) **Después del evento**. Las FN no deben olvidarse de agradecer a todos los periodistas su valiosa colaboración para el logro de la exitosa distribución o publicación de la información, especialmente a aquellos que asistieron a los actos deportivos.

Deberán presentar, de manera especial y personal, su reconocimiento a los directores de los periódicos, canales de televisión o cadenas de radio que hayan otorgado una cobertura excepcional (espacio o tiempo).

Lo que la prensa espera de una FN

Siempre es muy importante anticipar lo que la prensa espera de los dirigentes del deporte o de las organizaciones deportivas como tales. Esto no significa que los gerentes o dirigentes deportivos realizarán las tareas del oficial de prensa, sino que supervisarán y darán seguimiento a las responsabilidades de este último.

Atención personal, cortesía y consideración son siempre bien recibidas por los medios. Toda persona que tenga responsabilidades dentro de una FN debe estar enterada de cómo, y ayudar a preparar lo que la prensa espera, incluyendo entre otros:

1. **Hechos acerca de los actos deportivos**, clubes y competidores próximos (historias con anticipación).
2. **Informes sobre los patrocinadores comprometidos** y facilidad para establecer contacto entre los medios y los patrocinadores.
3. **Informes sobre hechos en los que no se retenga información destacable**.
4. **Facilidades para tener acceso** a las actividades de preparación de los representantes nacionales o del equipo nacional.
5. **Información de primera mano** así como las historias sobre hechos más relevantes de los equipos y/o competidores o participantes más carismáticos.
6. **De ser posible, invitaciones para acompañar al equipo nacional/competidores** a competiciones importantes o eventos.
7. **Retroalimentación de la FN** sobre historias publicadas y el reconocimiento a la importancia de la labor de los medios, lo que siempre es altamente apreciado.

Contactos con la prensa en relación con actos deportivos importantes

Los organizadores de eventos de alto nivel deben prestar especial atención a las ne-

cesidades de la prensa y provocar un constante flujo de comunicación, comenzando por invitarles oportunamente (con seis o diez meses de anticipación al evento) a que acrediten a sus representantes.

En el caso de competiciones mundiales, los medios de cada país participante deben estar totamente involucrados a través de constantes boletines de su FN y del organizador, quien deberá también involucrar, o por lo menos intentarlo, a los periodistas de la prensa escrita de todos los países que le sea posible.

¿Qué espera la prensa del organizador?:

1. **Ser invitada especialmente**, tener acreditación y que se le proporcionen los programas de actividades, así como las facilidades adecuadas para su trabajo y, a ser posible, transporte.
2. **Recibir con tiempo suficiente un avance de la historia** de la competición, sus ediciones anteriores y detalles de los equipos/competidores participantes, locales y extranjeros.
3. **Recibir la secuencia de las historias** a través de boletines y fotografías de la organización, estadios de competición y estadísticas sobre actos deportivos previos.
4. **Sentir que los organizadores y las FN no hacen distinciones entre los medios de difusión** ni muestran preferencia por algún determinado órgano en perjuicio de los demás. La prensa, televisión y radio deben ser colocadas al mismo nivel.
5. **Tener disponible material adecuado correctamente preparado** y, de ser posible, ilustrado con fotografías, especialmente con ocasión de competiciones nacionales e internacionales importantes o para las conferencias de prensa.
6. **Tener a su disposición instalaciones de telecomunicación**, material y equipo adecuados en sitios bien arreglados y espaciosos. Las máquinas de escribir son tan indispensables como los ordenadores portátiles, fotocopiadoras, fax, teléfonos de comunicación local e internacional en el caso de competiciones internacionales.

No hay mejor medio de comunicación con los grupos que se tienen en la mira, sectores seleccionados de la población y aun con los colaboradores de una organización deportiva que la prensa escrita y la televisión. Quince segundos de comentarios por televisión o media página en el periódico más importante pueden determinar la diferencia entre un programa deportivo exitoso y otro que no lo es.

Coordinación de la prensa en actos deportivos mundiales

Preparación de un plan de prensa y comunicación

Debe prepararse un plan especial de prensa y comunicaciones, a ser posible dos años antes (nunca menos de uno) del acto deportivo. Este plan debe ser instaurado a tiempo y controlado cronológicamente, iniciándose con el registro anticipado de los periodistas, siguiendo con historias cortas sobre actos anteriores y boletines de prensa que serán distribuidos periódicamente, organización del centro de prensa, procedimiento de acreditación, etc.

Jefe de prensa del evento y oficial de prensa de la organización deportiva

El organizador de un evento deportivo mundial designa a un jefe de prensa cuando

la organización deportiva internacional interesada cuenta con un oficial de prensa responsable de las relaciones con la prensa. Ambos deben coordinar sus funciones y supervisar el montaje y operación del centro de prensa y sus diversas secciones (trabajo, telecomunicaciones, área de entrevistas y de descanso). Deben prestar atención a lo siguiente:

a) El **oficial de prensa de la organización internacional debe tener total acceso a las áreas de prensa y televisión.**
b) Las **posiciones de fotógrafos alrededor del área de competición o cancha de juego y en zonas especiales o en áreas restringidas** deben ser coordinadas entre el organizador, el oficial de prensa de la FI y los oficiales responsables de la competición.
c) El **jefe de prensa es responsable de la preparación del informe de prensa** después de cada serie, ronda o partido, así como de su distribución.
d) El **jefe de prensa es responsable de la entrevista oficial de prensa** que se efectúa inmediatamente después de cada serie, ronda o partido y debe asegurar la presencia de los periodistas, intérpretes, entrenadores y competidores.
e) El **jefe de prensa** no debe abandonar la oficina técnica (o secretariado) antes de haber recibido los últimos resultados de otros puntos de competición. Además, el personal a cargo de la preparación y publicación del boletín diario también debe permanecer en espera hasta recibir y procesar todos los demás resultados.

Boletín diario: preparación y distribución

El **comité organizador de eventos importantes debe preparar** y distribuir a la prensa y oficiales presentes en las instalaciones de competición un **boletín diario.** Sin embargo, la preparación, contenido (además de supervisión) y coordinación estarán bajo la responsabilidad del oficial nombrado por la FI de acuerdo con las siguientes normas:

a) El boletín diario debe ser preparado, impreso y distribuido **en cada punto de competición** el día anterior al inicio del acto deportivo con el siguiente contenido:
   • lista de competidores de cada delegación o conformación de cada equipo, aprobada por las autoridades competentes del acto e impresa bajo el sistema oficial de control de resultados;
   • toda información y programa de actividades que no estén especificados en el manual o en el programa oficial.
b) Los boletines diarios siguientes, a partir del segundo, deben contener:

   • los resultados de cada serie, ronda o partido del día;
   • los resultados diarios con la posición de cada individuo o equipo por *pool*/ronda o serie;
   • las competiciones diarias y su horario;
   • cualquier cambio en el programa de entrenamiento.

c) Después de cada etapa de la competición, el boletín diario también debe contener:

   • estadísticas completas de los competi-

dores participantes;
- información de cómo y dónde continuará la competición, cada equipo o competidor;
- hora y lugar del sorteo cuando se requiera de éste.

d) Una persona designada por el organizador local será responsable de la distribución diaria del boletín en los lugares asignados por la FI y el comité organizador.

e) El boletín diario debe ser distribuido al finalizar la última competición del día, durante la noche o muy temprano la mañana siguiente (antes de la 7 de la mañana) según lo determine la FI y el comité organizador.

Aspectos esenciales de las relaciones públicas aplicadas a los medios de difusión

1. **Fomentar una relación profesional con cada órgano de los medios de difusión** y, de ser posible, con cada tipo de medio (prensa, televisión y radio) es la responsabilidad más importante de los gerentes/dirigentes del deporte, quienes deben poseer habilidades y desarrollar un sentido especial para tratar adecuadamente no sólo a los periodistas y comentaristas de radio y televisión, sino también a los editores y directores.

2. Los deportes de competición no pueden sobrevivir ni desarrollarse sin los **medios de difusión.** Una adecuada cobertura de los medios puede proporcionar el impulso necesario para situar eventos deportivos importantes en los titulares de las noticias. Por esta razón, las relaciones con los departamentos de noticias de prensa, radio y televisión deben ser:

a) efectivas: para que produzcan resultados tangibles;
b) continuas: para mantener un flujo constante de información que pueda ser utilizada en caso de haber disponibilidad de espacio;
c) personal: la persona en el otro lado de la línea telefónica o fax debe saber con quién se está comunicando, qué hace y por qué lo hace;
d) abierta: debe distribuirse sólo información veraz de la mejor calidad, basada en hechos.

3. Las principales organizaciones deportivas, tales como FN, que organizan competiciones nacionales, programas populares masivos, programas de entrenamiento para equipos nacionales y competiciones internacionales sólo ganarán credibilidad como organización profesional con ayuda de un **oficial de prensa a tiempo completo**. Sus responsabilidades consisten en prestar atención personal a los periodistas que asistan a los actos deportivos, coordinar la organización de conferencias de prensa, dar seguimiento al proceso de acreditación de prensa, supervisar el flujo de información a la prensa antes del acto y verificar el correcto funcionamiento del centro de prensa durante el mismo.

4. La administración de los medios no sólo significa prestar servicios o extender cortesías a los miembros de la prensa, televisión y radio, sino que se refiere primordialmente a la **preparación de instalaciones y condiciones de trabajo adecuadas para los medios de difusión,** la preparación de información y su distribución precisa y oportuna, etc. La administración de los medios se puede mejorar notablemente si el jefe de prensa y el oficial de comunicaciones realizan sus labores de manera profesional.

5. Una de las tareas más importantes del oficial de comunicación o jefe de prensa es **diseñar un plan de comunicaciones**, estableciendo un plan maestro de prensa y programas operativos detallados con el fin de asegurar y ampliar la presencia del deporte ante los medios de difusión. El oficial de prensa deberá emplear todo lo necesario para la organización,

instauración y seguimiento de cada proyecto relacionado con los periodistas, fotógrafos, agencias de prensa y en general todas las actividades relacionadas con los medios de difusión (por ejemplo: fotos de acción en las competiciones, premios por la mejor organización de prensa de un acto deportivo, la información internacional y/o nacional más sobresaliente sobre el deporte, etc.).

6. Es crucial determinar, de acuerdo con el tipo de acto y los medios interesados, quién deberá preparar y distribuir la información. Esta decisión se puede tomar basándose en los criterios ya expuestos (cf. tabla 1 de pág. 139).

7. Un **comunicado de prensa** es un informe breve y conciso que contiene hechos de interés general que deben hacerse públicos. El texto debe ser preparado cuidadosamente. empleando frases cortas, atractivas e interesantes sin encabezamiento, y debe mecanografiarse usando un tipo de letra normal a doble o triple espacio. Las oraciones deben ser cortas y tener una secuencia. Se aconseja usar gramática y ortografía correctas, así como una buena estructura en las oraciones, pero sobre todo contener hechos precisos. Se deben incluir el nombre y dirección de la organización.

La regla principal es que todos los hechos o noticias significativos deben aparecen en el primer párrafo. Los detalles secundarios o de menor importancia deben ponerse al final. El texto debe ser atrayente e interesante. Las fotografías pueden ayudar a incrementar el impacto. Al preparar un comunicado de prensa, es esencial contestar las preguntas siguientes: ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?

Son comunes tres tipos de reportes de prensa: la historia que se adelanta, el seguimiento de la historia y el artículo sobre hechos importantes.

8. Atención personal, cortesía y consideración son siempre bien recibidas por los medios. Toda persona que tenga responsabilidades dentro una FN debe saber cómo ayudar a preparar lo que la prensa espera, incluyendo entre otros:

a) hechos acerca de los eventos, clubes y competidores próximos (historias con anticipación);
b) informes sobre los patrocinadores comprometidos y facilidades para establecer contácto entre los medios y los patrocinadores;
c) informes sobre hechos en los que no se retenga información destacable;
d) facilidades para tener acceso a las actividades de preparación de los representantes nacionales o del equipo nacional;
e) información de primera mano, así como las historias más relevantes sobre hechos de los equipos/competidores y los participantes más carismáticos;
f) de ser posible, extender invitaciones para acompañar al equipo nacional/competidores a competiciones importantes o eventos;
g) retroalimentación de la FN sobre historias publicadas y el reconocimiento a la importancia de la labor de los medios, lo que siempre es altamente apreciado.

Capítulo 11
Relaciones públicas

«Los componentes de una sociedad son las relaciones efectivas entre los seres humanos, no los seres humanos mismos.»
A. TOYNBEE (1889-1975), Estudio de la historia

Las relaciones de marketing ejercen sobre los patrocinadores, ya sean individuos o corporaciones, el mismo efecto que las relaciones públicas ejercen sobre la opinión pública.

Las relaciones públicas son esenciales para influir en la percepción que los miembros de la comunidad tengan respecto al deporte, su organización, actividades y objetivos.

Introducción

En la sección 3 de este libro se discutió sobre varias claves importantes que conducen a las organizaciones deportivas al éxito, mientras que la sección 4 se inició con un resumen de las relaciones con los medios. Este capítulo intentará estudiar lo que potencialmente es la herramienta fundamental y qué más necesita una organización: las relaciones públicas las cuales constituyen, desde un punto de vista metodológico, la única forma en que las organizaciones pueden mantener excelentes relaciones con las personas, con otras organizaciones, los patro-cinadores y los medios. Esta perspectiva no es afectiva sino que está basada en el respeto, la credibilidad y la confianza en cuanto se refiere a imagen, cualidades y posición del deporte, incluyendo sus programas y la organización misma, especialmente en áreas cruciales como las siguientes:

1. **Comportamiento de los miembros.** Es bien sabido que la conducta o comportamiento de los miembros de cualquier organización deportiva habrá de influir en la percepción que los medios y el público en general tienen respecto a sus programas deportivos en conjunto y del deporte en sí mismo. Las actividades de relaciones públicas influyen tanto en la imagen de un deporte y organización como en su reputación, razón por la cual deberán ser utilizadas de forma metódica en cada oportunidad que se presente.

2. **Percepción de los programas deportivos.** Los programas deportivos deben ser vistos como excelentes, prácticos y benéficos para la juventud, con lo cual serán considerados adecuados para promover con éxito una variedad de productos y comunicar su valor fuera de su esfera de influencia directa. Las organizaciones deportivas nacionales deben esforzarse por comunicar los valores de su deporte de una manera positiva y eficaz a través de actividades de relaciones públicas. *Mason* y *Paul* reconocieron ya en 1988 que «*relaciones públicas es el proceso de hacer llegar los hechos correctos a la gente idónea en el tiempo justo y de una manera adecuada*». No hay duda de que los hechos deben ser comunicados a la gente idónea en el tiempo justo y de una manera apropiada.

3. **Flexibilidad en los objetivos de relaciones públicas.** Relaciones públicas es también una actitud flexible, aceptable y adaptable que implica pensamientos óptimos y positivos. El proceso de relaciones públicas (RRPP) establecido en el programa debe enfatizar sentimientos positivos y una buena imagen, creando armonía y entendimiento entre los programas deportivos y el público. Se puede influir fácilmente en el comportamiento humano, afectando la percepción personal y de grupo de una manera que fortalece los sentimientos positivos y la verdad, al mismo tiempo que erradica actitudes negativas.

El resultado final de un buen plan de RRPP será una imagen más positiva que a su vez podrá crear apoyo duradero y efectivo por parte de importantes segmentos de la comunidad.

Relaciones humanas como RRPP internas.

Los individuos sólo llegan alguna vez a integrarse en su totalidad como constituyentes de la organización a través de relaciones humanas adecuadas. Efectivamente, la medida de dichas relaciones puede llegar a ser la de la organización misma, aun teniendo en cuenta la posible existencia o creación de sub-grupos internos.

Cada grupo que compone una asociación tiene un propósito compartido por todos sus miembros, aunque existan subgrupos dentro del gran grupo mismo, lo que es posible cuando algunos de sus miembros ejercen un alto grado de atracción sobre otros, quienes consideran que pertenecer al subgrupo es muy significativo para ellos. Sin embargo, algunos subgrupos pueden ser débiles porque debido a su fracaso en ofrecer objetivos personales que puedan atraer a sus miembros son poco o nada atractivos a los ojos de otros.

La organización como grupo

El pertenecer a un grupo es siempre el resultado de una decisión unilateral; con frecuencia es el resultado de una decisión o actitud colectiva de la parte del resto del grupo. El individuo debe adaptar sus decisiones o actitudes a las del grupo, con el objeto de no ser rechazado o segregado de éste, aunque es raro que sea físicamente expulsado como tal.

Entre los miembros de una organiza-

ción, las relaciones humanas son un proceso de comunicación adecuada entre ellos y se pueden encontrar con más o menos el mismo nivel de intensidad y frecuencia en todos los niveles de la organización. Si este proceso falla, el resultado será una relación conflictiva. Dicha comunicación no sólo es deliberada y formal, sino también una manera de dar y recibir información, ideas, sugestiones, impresiones, conceptos, etc. Esto puede lograrse usando varios medios, como los ojos, cejas, movimiento corporal, accionar sobre objetos, etc. En realidad, hasta el silencio puede ser, bajo ciertas circunstancias, una forma de comunicación.

El objetivo final de las relaciones humanas

Desarrollar fidelidad y sentimiento de lealtad es la meta final de las relaciones humanas. A este respecto, toda organización deseosa de alcanzar dichos objetivos debe, tan pronto como le sea posible, provocar en sus miembros el sentimiento y aun la certidumbre de que pertenecen a ésta. Sin embargo, su fidelidad y lealtad a la gran organización no deben ser vistas como una amenaza a la identidad interna de los subgrupos ni ser consideradas como una manera de evitar los conflictos dentro de la organización. Aunque los conflictos internos pueden tener su origen en intereses específicos de un subgrupo su existencia no supone la carencia de lealtad de un subgrupo hacia la organización como tal.

Comunicación y relaciones por niveles

El intercambio de mensajes llamado comunicación nunca podrá completarse en un paso. Requiere retroalimentación, informes, información, etc., haciendo de la comunicación un proceso **concreto, positivo y receptivo**. La interpretación es un proceso de comunicación que, para ser efectivo, requiere no solamente de una expresión fácil sino que debe también tener en cuenta la compleja estructura del proceso de comunicación, como la comunicación que viene de otras fuentes y actitudes predominantes.

Por lo tanto, antes de comunicar, los gerentes del deporte deben aprender a escuchar y a captar la atención de aquellos con quienes se comunican en el nivel correspondiente a sus deberes. Esto se realiza de la siguiente manera:

Primer nivel. Ésta es la relación **más alta** entre el número uno de la organización y sus líderes más encumbrados, lo que dentro de las organizaciones deportivas representan el presidente y los jefes de cada unidad administrativa (miembros del comité ejecutivo, coordinadores, directores, gerentes, presidentes de comisiones, etc.) y eventualmente algunos gerentes de nivel inferior.

Segundo nivel. Las relaciones del segundo nivel, que se establecen entre los coordinadores, directores, presidentes de comisiones y representantes regionales o continentales, son muy intensas y pueden significar la diferencia entre el fracaso y el éxito de la organización en su conjunto, debido a que pueden fácilmente convertirse en política y provocar la aparición de intereses de subgrupos y hasta luchas por el poder.

Nivel operativo. Las relaciones humanas más significativas e intensas ocurren en

este nivel. Sin embargo, no impiden que otros niveles de administración tengan un papel de supervisión en las actividades diarias de la organización.

El orgullo de pertenecer a la organización

Sentimientos de grupo y lealtad tal vez no estén a la vista dentro de la organización, pero están muy presentes en el sentimiento de orgullo que origina el pertenecer a la misma. Este orgullo puede desarrollarlo la organización compartiendo información, utilizando el consenso para alcanzar acuerdos comunes sobre objetivos y estimulando la participación:

a) La organización debe informar a sus empleados y miembros sobre las situaciones y los casos en los cuales necesitan y/o quieren saber, con el objeto de permitirles que entiendan mejor sus deberes y tareas dentro de la organización. Esto se llama compartir información.
b) Fijar ciertos objetivos comunes para la organización y sus miembros puede producir autosatisfacción cuando se alcancen, así como el sentimiento de unidad y solidaridad respecto al trabajo realizado. Estos objetivos de trabajo siempre deben ser posibles de realizar para que puedan generar satisfacción por el hecho de haberlos alcanzado:
c) La participación se origina en la aceptación de metas comunes y no puede ser impuesta.

Importancia de la participación individual

Para que un miembro o un empleado se sienta involucrado en las tareas de la organización y tenga el sentimiento de satisfacción por su contribución y hasta un grado de orgullo por su lealtad hacia el grupo e identificación con el mismo, debe ser consciente de que en la organización prevalecen las condiciones siguientes:

1. **Reconocimiento**. Es el deseo de ser admirado y respetado, deseo que es reforzado cuando se origina en las actividades diarias de los individuos.
2. **Formas para obtener el reconocimiento**. Ganarse el reconocimiento es de vital importancia aunque en algunos momentos, cuando el empleado no pudo llevar a cabo satisfactoriamente las tareas que le fueron asignadas, puede producir una frustración considerable;
3. **Atmósfera agradable.** Malas condiciones ambientales pueden tener un impacto negativo en la moral del grupo debido a que éste puede tener la impresión de que ha sido abandonado por la gerencia y directivos. El ambiente influye en la productividad, así como la temperatura, humedad, luz y ruido. Estas condiciones también afectan la calidad del trabajo y por ello deberán ser ajustadas para satisfacer las necesidades de los empleados.
4. **Gestión competente**. Cuando los miembros o empleados de la organización están convencidos de la incompetencia de su Presidente o gerentes, no estarán suficientemente motivados para producir un trabajo de calidad y perderán rápidamente cualquier interés que hubieran tenido en cooperar y cualquier sentimiento de orgullo que pudie-

ran haber sentido por pertenecer al grupo.

Es esencial para toda organización que sus gerentes de primer nivel, presidentes de comisiones y líderes regionales cumplan con los criterios relativos a experiencia profesional y autoridad que requiere su trabajo con el objeto de enfrentarse eficazmente los problemas que surjan con empleados, miembros y otras organizaciones. El primer nivel de gerencia representa la tendencia y el espíritu de la organización. A este respecto, cualquier cosa que digan esos gerentes expresa supuestamente los deseos del liderazgo de la organización. Si son incompetentes, el presidente y la ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO serán vistos como tales.

5. **Seguridad en el empleo**. Despedir a un empleado, a un miembro o a un presidente de comisión es un arma de doble filo. Efectivamente, otros miembros y empleados recibirán inevitablemente el mensaje siguiente: «¡Cuidado, esta organización no proporciona ninguna garantía y te despedirá cuando ya no te necesite!» Los empleados que creen que serán despedidos en cualquier momento mostrarán naturalmente menos lealtad hacia la organización. Para sentir que realmente ellos forman parte del grupo, los miembros y empleados necesitan ser tranquilizados en sus posiciones y hacer hincapié en su habilidad, capacidad y lealtad.

6. **Justicia y equidad**. El mal uso del poder aun accidentalmente o por error por parte de gerentes de primer nivel originará serios daños en las relaciones de trabajo dentro de la organización. Esto llevará no sólo a una pérdida de credibilidad y motivación, sino también a un incremento de desconfianza y sospecha dentro de la misma organización.

La necesidad de un plan de RRPP

Toda organización deportiva debe tener su propio programa de relaciones públicas, cuyo propósito sea mejorar su imagen y generar confianza pública en su deporte y en la organización misma. A este respecto son de importancia particular las actividades del programa, los contactos personales entre los miembros de la organización y el público en general, las relaciones profesionales de trabajo con los miembros de los medios de comunicación y los discursos públicos oficiales hechos en nombre de la organización y con ocasión de actos deportivos específicos presentados al público.

Las buenas relaciones públicas florecen con una buena comunicación entre la organización deportiva y los diversos sectores del público, medios, patrocinadores, etc. La base de la comunicación es información verdadera y exacta procedente de personas en quienes se puede confiar. Esto también explica el por qué la mala conducta y los escándalos referentes a los miembros pueden destruir la credibilidad del deporte y la confianza en la organización.

La organización debe tener a alguien que hable en su nombre: los mejores portavoces son los competidores mismos, quienes reciben los beneficios del deporte que practican. Junto con los competidores el personal pagado y los voluntarios de la FN

juegan un papel importante en las actividades de promoción y relaciones públicas.

Estrategia para mejorar la imagen

El uso de medios y locales excelentes, que sean mantenidos en perfecto estado y funcionamiento, crea una imagen positiva de la FN y de sus programas. Además, su participación en actividades nacionales, proyectos de caridad, clubes de servicio social, deportes profesionales y en organizaciones no deportivas dará como resultado que sea realzada. Esto es especialmente verdadero cuando la organización goza de un buen perfil y visibilidad, ya que ello resulta en unas mayores estima y respetabilidad tanto por ella misma como por sus programas.

La participación y el compromiso activo en programas de la comunidad son importantes para crear una mejor imagen y aumentar la conciencia del público hacia la FN y sus programas. Siempre que una FN participa en actividades sociales podrá servir para promover su imagen, si está debidamente entrelazada con las actividades de la comunidad y se ha anunciado correctamente.

Clase y estilo

Cada actividad, participación o contribución debe estar marcada con clase y profesionalismo, con el objeto de alcanzar el mejor efecto posible en términos de una imagen positiva de la organización y sus programas. La organización profesional de actos deportivos, junto con el comportamiento responsable de sus participantes, oficiales y espectadores, agrega clase a la imagen de un deporte. El adecuado alojamiento de miembros de los medios, patrocinadores, autoridades, invitados o personalidades que asisten a un acto, junto con espectáculos intercalados, asientos adecuados, actitud alegre de grupos organizados y otras facetas asociadas, todo contribuye a crear una imagen positiva y a incrementar la reputación de la FN y sus actividades.

Una organización deportiva de éxito que lleva a cabo su programa de actividades tal como está programado siempre producirá una imagen positiva y obtendrá una buena reputación. El cambiar la fecha de un acto deportivo o el lugar donde se llevará a cabo destruye la credibilidad y mancha la imagen de una FN.

Una estructura organizativa adecuada y fluidas rutinas de trabajo, basadas en procedimientos y políticas, dan mayor visibilidad a las actividades y crean respeto por parte del público. La publicación de un folleto ilustrado a color que contenga el perfil de la FN, sus objetivos, programas populares masivos, oportunidades de patrocinio y los eventos nacionales o internacionales más importantes ayudará a crear una buena impresión a los patrocinadores.

Formas de relaciones públicas

Antes de escoger y preparar los medios de comunicación más adecuados, es necesario tener en cuenta importantes factores de grupo para saber cómo la comunicación influirá en la actitud de la gente. Los gerentes deportivos también deben recordar el hecho de que las relaciones públicas pue-

TABLA 2

Organización o individuos	Agentes o portavoces
• Agencias gubernamentales	Oficina de asuntos públicos
• Instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades).....	Departamento de desarrollo y colecta de fondos
• Políticos o interorganizaciones	Agentes de cabildo
• Comediantes o artistas.....	Agentes de Prensa
• Deportistas.....	Agentes deportivos
• Organizaciones deportivas.....	Estructura mixta
• Asuntos de prensa.....	Oficinas de relaciones de prensa
• Marketing y patrocinio.....	Oficina de marketing o agente de marketing
• Asuntos políticos.....	Cabilderos políticos o consejeros
• Colecta de fondos y desarrollo.....	Oficina de desarrollo
• Reclutamiento, promociones, etc.....	Oficina de relaciones públicas

den tomar diferentes formas y de acuerdo con el marco organizativo de que se trata, ser objeto de consideraciones particulares como se muestra en la tabla 2.

Objetivos de un plan de relaciones públicas

Seleccionar los objetivos del plan

Dependiendo de los problemas que una organización deportiva necesite solucionar o de la situación en que se encuentre, su plan de relaciones públicas puede tener objetivos generales y específicos diferentes, por lo cual debemos empezar por hacer una lista de los objetivos y metas establecidos en la declaración de principios (visión impulsora) de la organización y determinar lo siguiente :

a) Integrar la organización deportiva dentro de la comunidad deportiva de un país, o en el caso de organizaciones internacionales, dentro de la comunidad deportiva mundial.
b) Crear actitudes favorables hacia el deporte por parte de la población, autoridades gubernamentales, medios, compañías y otras organizaciones deportivas públicas y privadas.
c) Propagar una imagen social, política y ética, positiva y de juego limpio de la organización.

d) Establecer vínculos con toda persona u organización involucrada en el deporte que pudiera ser de ayuda para lograr sus objetivos.
e) Buscar el interés, respeto y apoyo por parte de los medios hacia la organización, sus programas y objetivos, y fortalecer dicho interés, respeto y apoyo.
f) Promover actividades deportivas masivas, en su propio deporte.
g) Ganarse la simpatía y reconocimiento por parte de las organizaciones públicas y privadas.
h) Antes de reajustar su programa de RRPP, hacer evaluaciones periódicas sobre las actitudes de los medios, autoridades y otras organizaciones deportivas.
i) Unificar el criterio de sus empleados, miembros y ejecutivos respecto a la influencia y responsabilidad que su comportamiento y actitudes individuales puedan tener en la imagen de la organización, de sus programas y objetivos que el público perciba.

Flexibilidad de los objetivos

Como se mencionó con anterioridad, los objetivos de las RRPP deben ser flexibles, aceptables, adaptables y estar basados en pensamientos óptimos y positivos. El proceso establecido para realizar actividades de RRPP basándose en un plan debe enfatizar tanto el pensamiento positivo como la buena imagen y crear armonía y entendimiento entre los programas deportivos y la opinión pública. El comportamiento humano conforma esa opinión y puede ser fácilmente influenciado, afectando la percepción personal y de grupo de manera que fortalezca la verdad objetiva y elimine los sentimientos subjetivos.

La imagen positiva que resulta creará a su vez apoyo verdadero, duradero y efectivo por parte de segmentos importantes de la comunidad.

Cómo determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas

Investigación de RRPP

Con el objeto de captar correctamente los problemas y determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas, las organizaciones deportivas deben comenzar con un programa de investigación de RRPP y repetir periódicamente el proceso. El propósito de la investigación será:

a) Indagar lo que el público en general, el gobierno, los deportistas, las instituciones deportivas y los medíos, etc., piensan de la organización, de sus programas y sus actividades.
b) Cerciorarse de cuál es la naturaleza lógica, extralógica o emocional de las causas que originan la opinión que se han formado.
c) Determinar cómo juzgar los hechos y tomar decisiones.

Cómo juzgar los hechos y tomar decisiones

Durante la preparación de un plan de relaciones públicas, los procesos de toma de decisiones deben estar basados en los siguientes principios:

d) Establecer vínculos con toda persona u organización involucrada en el deporte que pudiera ser de ayuda para lograr sus objetivos.
e) Buscar el interés, respeto y apoyo por parte de los medios hacia la organización, sus programas y objetivos, y fortalecer dicho interés, respeto y apoyo.
f) Promover actividades deportivas masivas, en su propio deporte.
g) Ganarse la simpatía y reconocimiento por parte de las organizaciones públicas y privadas.
h) Antes de reajustar su programa de RRPP, hacer evaluaciones periódicas sobre las actitudes de los medios, autoridades y otras organizaciones deportivas.
i) Unificar el criterio de sus empleados, miembros y ejecutivos respecto a la influencia y responsabilidad que su comportamiento y actitudes individuales puedan tener en la imagen de la organización, de sus programas y objetivos que el público perciba.

Flexibilidad de los objetivos

Como se mencionó con anterioridad, los objetivos de las RRPP deben ser flexibles, aceptables, adaptables y estar basados en pensamientos óptimos y positivos. El proceso establecido para realizar actividades de RRPP basándose en un plan debe enfatizar tanto el pensamiento positivo como la buena imagen y crear armonía y entendimiento entre los programas deportivos y la opinión pública. El comportamiento humano conforma esa opinión y puede ser fácilmente influenciado, afectando la percepción personal y de grupo de manera que fortalezca la verdad objetiva y elimine los sentimientos subjetivos.

La imagen positiva que resulta creará a su vez apoyo verdadero, duradero y efectivo por parte de segmentos importantes de la comunidad.

Cómo determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas

Investigación de RRPP

Con el objeto de captar correctamente los problemas y determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas, las organizaciones deportivas deben comenzar con un programa de investigación de RRPP y repetir periódicamente el proceso. El propósito de la investigación será:

a) Indagar lo que el público en general, el gobierno, los deportistas, las instituciones deportivas y los medios, etc., piensan de la organización, de sus programas y sus actividades.
b) Cerciorarse de cuál es la naturaleza lógica, extralógica o emocional de las causas que originan la opinión que se han formado.
c) Determinar cómo juzgar los hechos y tomar decisiones.

Cómo juzgar los hechos y tomar decisiones

Durante la preparación de un plan de relaciones públicas, los procesos de toma de decisiones deben estar basados en los siguientes principios:

a) Analizar la situación eliminando sentimientos, prejuicios, preferencias y miedos.
b) Analizar los hechos sin prejuicios y evitando opiniones predispuestas.
c) Combinar los hechos para elaborar propuestas.
d) Combinar dichas propuestas y principios con el objeto de plantear los pros y los contras.
e) Extraer conclusiones basadas en argumentos (combinación de propuestas y principios) que conduzcan a la definición de un curso de acción.

Planificación de relaciones públicas en tres etapas

Una vez que la investigación de las RRPP ha terminado y la organización ha tomado la decisión de proceder con un plan de relaciones públicas, ha evaluado la imagen pública de su deporte y ha estudiado cuidadosamente toda la información recopilada, debe prestarse especial atención a las facetas internas y externas, que constituyen dos criterios diferentes pero vitales. Dicho proceso puede completarse en los pasos siguientes.

Valoración de la imagen actual del deporte

Deberán utilizarse como ayuda encuestas, reconocimientos por correo, llamadas telefónicas, contacto personal o de grupo, etc., cubriendo el área en la cual su deporte está presente (L, N, R, C, M = local, nacional, regional, continental, mundial), con cobertura total o diseminada en temas objetivos críticos, para determinar :

a) Cómo percibe el deporte (opiniones) el público en general.
b) Sobre qué extensión geográfica es percibido el deporte (local, provincial, nacional, regional, mundial).
c) Qué gente practica el deporte o lo mira y qué deportes son ya practicados por la mayoría de la gente encuestada, qué clase de información circula entre esa gente y qué información les llama la atención.

Estudio de la información reunida y desarrollo de un plan

Basándose en la información obtenida de la investigación, deben llevarse a cabo varias actividades y tomarse algunas decisiones:

a) Escoger los grupos de personas que deben ser objeto del plan de RRPP.
b) Determinar el tipo de mensaje que puede ser enviado y a través de qué canales (escogiendo estrategias).
c) Decidir cómo serán evaluados los resultados y por quién.
d) Asignar responsabilidades (quién hará qué cosa).
e) Preparar un presupuesto que determine los gastos requeridos y las fuentes de ingresos (de dónde vendrá el dinero).
f) Preparar un plan maestro (desarrollo cronológico de las actividades de RRPP).

Establecimiento del procedimiento para entregar el plan a la gente del interior y del exterior

Consiste en el desarrollo interno y ex-

terno del plan, para lo cual deberán hacerse las consideraciones siguientes:

1. **Faceta interna** (actitud o comportamiento de electores, miembros y empleados). Es bien sabido que cualquiera que sea su actividad, la conducta o el comportamiento de los miembros de cualquier organización deportiva habrá de influir en la percepción que los medios y el público en general tienen en conjunto de su programa deportivo y del deporte en sí mismo. Por lo tanto, la imagen y reputación de la organización basadas en sus relaciones públicas deberán ser usadas a la menor oportunidad disponible.

La organización debe entonces establecer principios para determinar el comportamiento de sus miembros, empleados y líderes, quienes deben enfrentarse al mundo exterior, recibir visitas en la organización, contestar llamadas telefónicas o asistir a actos deportivos, culturales o sociales, etc. Estos principios pueden ser establecidos basándose en la respuesta dada a las preguntas siguientes:

- ¿Acaso el conocimiento y el entendimiento son generalmente idénticos para todos los miembros, ejecutivos y empleados de la organización?
- La confianza y credibilidad entre el electorado, empleados, líderes y unidades de la organización ¿se han desarrollado a través de canales comunes de información?
- ¿Acaso los miembros y empleados sienten que las unidades o líderes de la organización los escucharán y tendrán en cuenta sus necesidades?*

2. **Faceta externa** (público en general, espectadores, medios, patrocinadores, autoridades, etc.). Una organización deportiva, FN u otra deben comunicar eficazmente los valores de su deporte de una manera positiva a través de actividades de relaciones públicas. Como se ha mencionado anteriormente, *Mason* y *Paul* indicaron en 1988 que «*relaciones públicas es el proceso de hacer llegar los hechos correctos a la gente idónea en el tiempo justo y de una manera adecuada*». Los hechos deben proporcionarse a las personas idóneas en el tiempo justo y en la forma correcta.

Con el fin de promover la imagen del deporte y comunicar sus valores a los demás, la organización debe establecer políticas y procedimientos relacionados con:

- Protocolo para recepciones, asambleas, conferencias, congresos, conferencias de prensa, servicios, cursos, etc., en el cual tanto la actitud como el comportamiento deben estar claramente determinados.
- Negociaciones de cooperación con otras organizaciones deportivas, culturales y de servicio social con el fin de establecer proyectos conjuntos.
- Personal y voluntarios que deberán ser reclutados para formar parte de grupos de apoyo para actos deportivos (patrocinadores y medios, clubes, colegios o asociaciones de entrenadores, jueces o árbitros, periodistas, etcétera).

También es importante identificar al gru-

po señalado como objetivo del plan de RRPP y escoger los medios y personas idóneos para llevarlo a cabo como sigue:

- Trazando el perfil del público involucrado en el deporte, sus valores, actitudes, estatus social y económico, edad, sexo, etc.
- Trazando el perfil de los patrocinadores cuyos objetivos de marketing, misión, producto o imagen puedan ver en el deporte una oportunidad de marketing.
- Identificando a las personas, medios o grupos que tengan mayor influencia sobre la opinión del público, en las decisiones de los patrocinadores y en la actitud de los medios.
- Escogiendo el medio de comunicación más efectivo con la cobertura más grande y la mejor imagen pública: revista, canal de televisión, cadena de radio, periódico, publicación, trabajo voluntario, cartas informativas, etc.

Así queda listo el plan para ser instaurado de acuerdo con las políticas de la organización. Sólo queda por decidir quién será responsable del cumplimiento, seguimiento y evaluación periódica del plan de RRPP.

Gestión del plan de relaciones públicas

El plan de RRPP puede ser confiado al gerente de la organización o a un extraño (agencia de RRPP), pero el alto coste de esta segunda opción lo hace poco realista para muchas organizaciones deportivas. En consecuencia, debe proporcionarse un conocimiento básico de relaciones públicas a una persona responsable dentro de la organización cuyas obligaciones serán:

1. Estar al corriente de todas las situaciones tanto internas como externas que pudieran afectar la relación del deporte o de su organización con sus miembros afiliados o público, y mantener debidamente informados de ello al presidente y al gerente.
2. Detectar o anticipar las actitudes hacia la organización o sus actividades de los grupos deportivos señalados como objetivo, y tener informados al presidente y al gerente.
3. Mantener estrecho contacto entre el liderazgo de la organización, sus miembros afiliados y el público en general.
4. Preparar ajustes o elaborar un nuevo plan de RRPP y asistir a ceremonias públicas que requieran la presencia de la organización.
5. Trazar un plan de relaciones públicas realista basado en la situación propia de la organización, marco histórico, atmósfera moral y ética, etc.

RRPP y comunicación reflejan ambas la calidad o eficacia de su desarrollo respectivo. Mejor comunicación, por lo general, significa mejores relaciones públicas. La organización necesita un buen sistema de comunicación con su propio público, pero también un plan modelo de RRPP preparado según su propia naturaleza especial.

Anticipando resultados

Factores externos

A los gerentes deportivos se les recomienda considerar cuidadosamente varios

factores que influencian el resultado de cualquier actividad de RRPP, incluyendo la formulación de mensajes, la selección de los factores de penetración más adecuados y la resistencia o apoyo que los factores de grupo representan para la efectiva recepción del mensaje.

Promociones

Para estimular la penetración del marketing y el conocimiento del público serán muy efectivas buenas campañas de promoción. El gerente podría tratar de distribuir en mercados públicos algunas entradas gratuitas, cupones, fotografías autografiadas de competidores destacados, regalos, muestras de recuerdos, logotipos de los actos y otros artículos sin exceder las limitaciones del presupuesto.

Posicionamiento

El posicionamiento también es importante, desde que a mediados de 1980 *Al Reis* y *Jack Trout* incorporaron esta dimensión a la publicidad. Hacen hincapié en la importancia del posicionamiento de un producto (deporte o evento) en la mente del consumidor (practicantes o espectadores potenciales). Un posicionamiento exitoso ayudará a penetrar en las mentes de los consumidores más allá del marketing y de las ideas de propaganda tradicionales a través de:

a) Hacer énfasis en el hecho de que el acto deportivo es el **primero en su género**.
b) Si el acto no es el primero en su género en el mercado, buscar la apertura que dejaron otros actos o destacar la ventaja que éste puede tener sobre otros.
c) Utilizar un nombre sencillo, fácil de recordar.
d) Evitar extenderse en el tema, y no mencionar actos deportivos exitosos anteriores.

El **posicionamiento** tiene las relaciones públicas como su medio y los propósitos del marketing como su fin. Se refiere a la percepción del servicio, producto o individuos por los clientes o aficionados en relación con sus **necesidades** y preferencias (**deseos**).

Evaluando resultados

Una vez que el plan entra en su fase de aplicación, la organización deberá proceder a evaluar sus resultados y hacer los ajustes correspondientes según se encuentre, si:

1. La organización progresa hacia el logro de las metas y objetivos establecidos. El alcance de dicho progreso deberá ser determinado.
2. Los grupos objeto de las RRPP experimentaron cierto impacto a través de su mensaje.
3. Los efectos positivos o negativos de la imagen son evidentes.
4. El presupuesto es rentable (sirve su propósito de forma correcta).
5. Los recursos humanos y materiales han sido utilizados eficazmente.

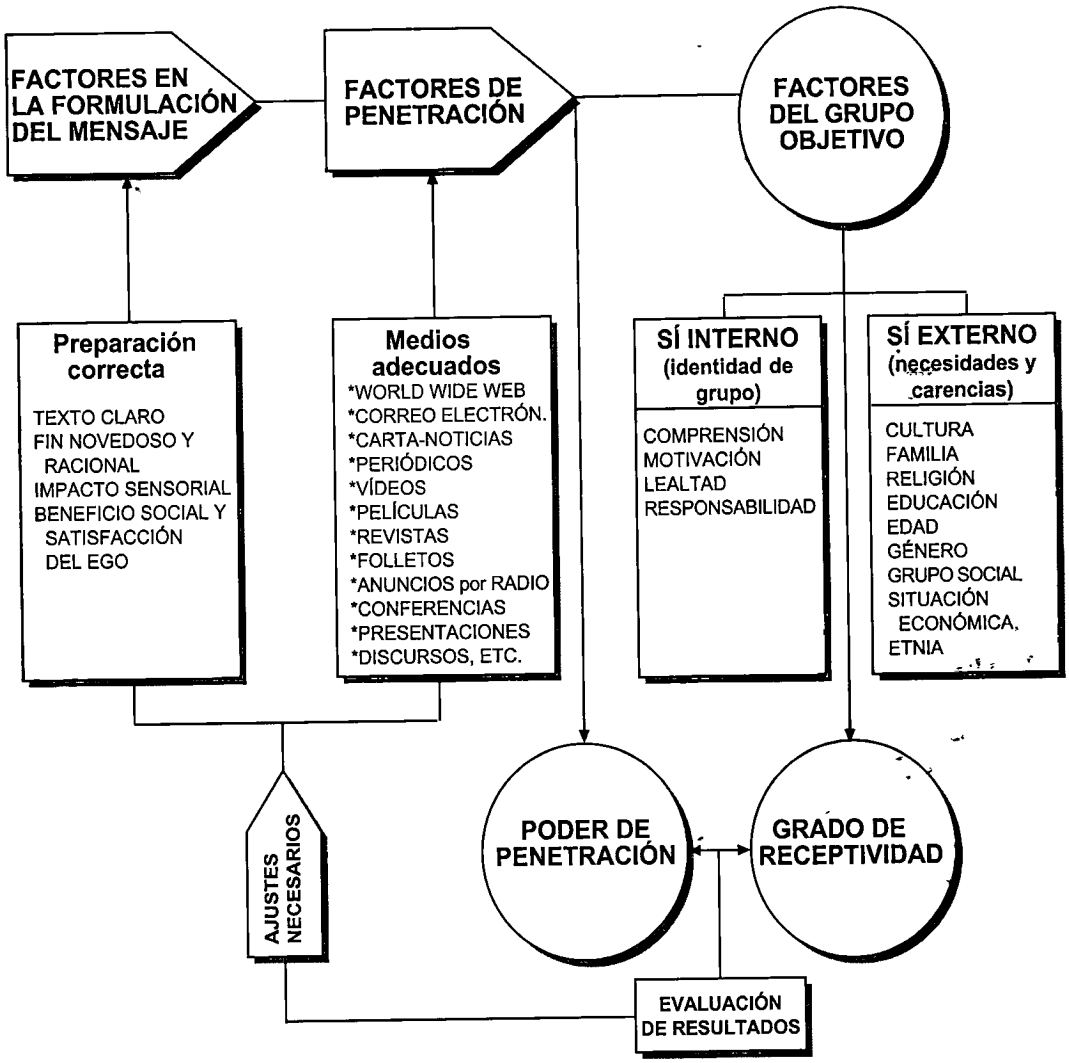


Fig. 12. Factores decisivos en un plan de relaciones públicas (RRPP)

Aspectos esenciales de las relaciones publicas

1. Es bien sabido que cualquiera que sea su actividad, la conducta o el comportamiento de los miembros de cualquier organización deportiva habrá de influir en la percepción que los medios y el público en general tienen de sus programas deportivos en conjunto y del deporte en sí mismo. Las actividades de relaciones públicas influyen tanto en la imagen de un deporte y organización como en su reputación, razón por la cual deberán ser utilizadas cada vez que se presente la oportunidad.

2. Relaciones públicas también es una actitud flexible, aceptable y adaptable que implica pensamientos óptimos y positivos. El proceso de RRPP establecido en el programa debe enfatizar sentimientos positivos y una buena imagen, creando armonía y entendimiento entre los programas deportivos y la opinión pública. El comportamiento humano puede ser fácilmente influenciado, afectando la percepción personal y de grupo, de manera que fortalezca la verdad objetiva y elimine los sentimientos subjetivos.

3. Desarrollar fidelidad y sentimiento de lealtad es la meta final de las relaciones humanas. A este respecto, toda organización deseosa de alcanzar dichos objetivos debe, tan pronto como le sea posible, provocar en sus miembros el sentimiento y aun la certidumbre de que pertenecen a ésta. Sin embargo, su fidelidad y lealtad a la organización no deben ser vistas como una amenaza a la identidad interna de los subgrupos o ser consideradas como una manera de evitar los conflictos dentro de la organización. Aunque los conflictos internos pueden tener su origen en intereses específicos de un subgrupo, su existencia no supone la carencia de lealtad de un subgrupo hacia la organización como tal.

4. Sentimientos de grupo y lealtad tal vez no estén a la vista dentro de la organización, pero están muy presentes en el sentimiento de orgullo que origina el pertenecer a la misma. Este orgullo puede ser desarrollado por la organización en tres etapas:

a) compartir información,
b) alcanzar por medio de consenso un acuerdo común sobre los objetivos,
c) estimular la participación.

5. Para que un miembro o un empleado se sienta involucrado en las tareas de la organización y tenga el sentimiento de satisfacción por su contribución y hasta un grado de orgullo por su lealtad hacia el grupo e identificación con el mismo, debe ser consciente de que en la organización prevalecen las condiciones siguientes:

a) reconocimiento,
b) formas para obtener el reconocimiento,
c) atmósfera agradable,
d) gestión competente,
e) seguridad en el empleo,
f) justicia y equidad.

6. Gestión competente: cuando los miembros o empleados de la organización están convencidos de la incompetencia de su Presidente o gerentes, no estarán suficientemente motivados para producir un trabajo de calidad y perderán rápidamente cualquier interés que hubieran tenido en cooperar, así como cualquier sentimiento de orgullo que hubieran sentido por pertenecer al grupo.
7. Es esencial para toda organización que sus gerentes de primer nivel, presidentes de comisiones y líderes regionales cumplan con los criterios relativos a experiencia profesional y autoridad que requiere su trabajo con el fin de enfrentarse eficazmente a los problemas que presenten los empleados, miembros afiliados y otras organizaciones. El primer nivel de gerencia representa la tendencia y el espíritu de la organización. A este respecto, cualquier cosa que digan esos gerentes expresa supuestamente los deseos del liderazgo de la organización. Si son incompetentes, el Presidente y la **organización en su conjunto** serán vistos como incompetentes.
8. Justicia y equidad: el mal uso del poder, aun accidentalmente o por error, por parte de gerentes de primer nivel, creará serios daños en las relaciones de trabajo dentro de la organización. Esto llevará no sólo a una pérdida de credibilidad y motivación, sino también a un incremento de desconfianza y sospecha dentro de la misma organización.
9. Buenas relaciones públicas florecen con una buena comunicación entre la organización deportiva y los diversos sectores del público, medios, patrocinadores, etc. La base de la comunicación es información verdadera y exacta procedente de personas en quienes se puede confiar. Esto también explica por qué la mala conducta y los escándalos referentes a los miembros pueden destruir la credibilidad del deporte y la confianza en la organización.

La organización debe tener a alguien que hable en su nombre: los mejores portavoces son los competidores mismos, quienes reciben los beneficios del deporte que practican. Junto con los competidores, el personal pagado y los voluntarios de la NF juegan un papel importante en las actividades de promoción y de relaciones públicas.
10. Con el objeto de captar correctamente los problemas y determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas, las organizaciones deportivas deben comenzar un programa de investigación de RRPP y periódicamente repetir el proceso. El propósito de la investigación será:

a) indagar qué es lo que el público en general, el gobierno, los practicantes del deporte, las instituciones deportivas y los medios, etc., piensan de la organización, sus programas y sus actividades;
b) cerciorarse de cuál es la naturaleza lógica, extralógica o emocional de las causas que originan la opinión que se han formado;
c) determinar cómo juzgar los hechos y tomar decisiones.

11. El plan de RRPP puede ser confiado al gerente de la organización o a un extraño (agencia de RRPP), pero el alto coste de esta segunda opción lo hace poco realista para

muchas organizaciones deportivas. En consecuencia, debe proporcionarse un conocimiento básico de relaciones públicas a una persona responsable dentro de la organización.

12. Una vez que el plan entra en su fase de aplicación, la organización deberá proceder a evaluar sus resultados y hacer los ajustes correspondientes según se encuentre, si:

a) La organización progresa hacia el logro de las metas y objetivos establecidos. El alcance de dicho progreso deberá ser determinado.
b) Los grupos objetivo de las RRPP experimentaron cierto impacto a través de su mensaje.
c) Los efectos positivos o negativos de la imagen son evidentes.
d) El presupuesto es rentable (sirviendo su propósito de forma correcta).
e) Los recursos humanos y materiales han sido utilizados eficazmente.

Capítulo 12
Promoción y colecta de fondos

Ha sido ya establecido que las buenas actividades promocionales deberán tener éxito en informar, recordar y convencer. No hay duda de que tales actividades deberían ser planeadas de forma adecuada alrededor de temas o lemas que sean debidamente aplicados y periódicamente evaluados. Las FN y las ligas deberán promover solamente el éxito, no el fracaso.

Las estrategias o planes para colectar fondos solamente pueden ser instauradas a través de actividades promocionales y de relaciones públicas; dicho esto, no toda actividad promocional o programa de relaciones públicas se realiza para recolectar dinero. La mayoría están dirigidos, efectivamente, a mejorar la imagen de la organización y su percepción por parte del público en general.

Introducción

La promoción requiere calidad en el proceso de comunicación y es un fenómeno conocido como comunicación persuasiva. **Ésta es una de las llaves del éxito** y requiere imperativamente un proceso de comunicación basado en un entendimiento similar o igual entre el remitente y el receptor, así como en evitar los obstáculos de la comunicación, las distorsiones y las retroalimentaciones innecesarias.

Las herramientas promocionales solamente son efectivas cuando se basan estrictamente en principios de relaciones públicas, cuando cada una ha sido cuidadosamente planeada y a condición de que sus propios principios particulares hayan sido debidamente respetados. Tales herramientas incluyen, entre otras:

1. Venta personal.
2. Publicidad.
3. Anuncios.

1. La **venta personal** se realiza con ocasión de presentaciones o seminarios, los cuales ofrecen una gran oportunidad para vender un determinado deporte o acto deportivo a potenciales agentes de comunicación, patrocinadores, instituciones y contactos individuales.

Tales contactos individuales son realizados por el personal de servicio, cuyas maneras amistosas y actitud positiva sirven para crear satisfacción y lealtad del cliente hacia el deporte, acto deportivo o programa. El personal involucrado en la organización de un acto deportivo debe ser instruido cuidadosamente no sólo para sonreír constantemente a los espectadores, sino especialmente para que

también sea cortés, comedido y amistoso con los representantes de los medios y de los patrocinadores, haciéndoles sentirse en casa.

2. La **publicidad** es un medio para enviar, sin coste, información acerca del deporte. Normalmente se hace en forma de comunicados de prensa, entrevistas, televisión o presentaciones de radio, cobertura televisiva de ceremonias, anuncios, etc. Las organizaciones deportivas necesitan popularizar su imagen a través de actividades cuidadosamente planeadas de relaciones de prensa y comunicación.

3. **Anunciarse** es una forma de información pagada a través de cortos mensajes por radio, televisión, revistas, periódicos (inserciones), tableros (logos del acontecimiento), cartas de información, correo, carteles, señales; productos promocionales, etc. Es el contacto cara a cara con la gente el que ayuda a promover las ideas, los productos o servicios. Para ser verdaderamente efectivo, cualquier anuncio debe contener un mensaje en el cual se satisfagan cuatro necesidades del cliente:

a) Una razón lógica para practicar o ver un deporte, o comprar un producto (ser más fuerte, saltar más alto, correr más rápido).
b) Dar satisfacción a los sentidos (ver, oír, sentir u oler).
c) Dar satisfacción social (encontrar a gente agradable, importante, bonita o poderosa).
d) Satisfacción del ego (bronceadores para una apariencia atractiva, practicar el deporte para parecer más jóven, con más suerte, más cooperativo, etc.).

La innovación es imperativa ya que ayuda a mostrar cómo el deporte satisface las necesidades anteriormente enunciadas y proporciona estilo, modo de vida y disfrute. A partir de esto, una distribución intensiva se convierte en un aspecto muy importante.

La promoción como una actividad de relaciones públicas

La promoción es esencialmente una actividad de RRPP que permite a las organizaciones deportivas entrar en contacto con la gente que forma parte de los grupos que ha escogido como objetivo para proporcionarles una prueba tangible, o una muestra del deporte o acontecimiento deportivo, y para penetrar en su mente con el fin de modificar su percepción del producto (deporte o acontecimiento) y convertirla en una imagen positiva. El propósito es desarrollar una necesidad, incrementar el querer y por último crear la demanda, todo ello basándose en la convicción de que el producto (deporte o acontecimiento) está a su alcance (económico, cultural, social, etc.).

Planificación de la promoción

Las actividades promocionales pueden ser definidas como las acciones debidamente planeadas y programadas bajo la responsabilidad de la organización deportiva para posicionarse a sí misma, a su deporte o a sus actos deportivos (campeonatos, copas, torneos) en la mente del público y en la de sus clientes (practicantes del deporte, espectadores, medios, patrocinadores) a través de una distribución gratuita de los símbolos de la organización, logos, programas deportivos del

acto, fotografías de los competidores estrella, cupones, entradas, regalos, etc.

Uso de medios adecuados de comunicación

Antes de proyectar cualquier estrategia de anuncio o promocional, los organizadores de eventos deben familiarizarse con los mejores medios de comunicación disponibles, de manera que puedan alcanzar eficazmente a los grupos señalados como objetivo.

La formulación del mensaje es de una importancia capital y los organizadores deberían poner en ella la mayor atención posible. Para ser efectivos, los mensajes deben ser indulgentes con el "ego" y contener:

a) una razón inteligente por la cual los espectadores deberían asistir al acto deportivo;
b) una satisfacción sensorial deseada;
c) una satisfacción social esperada.

Debe prestarse especial atención al **impacto** que los medios tengan sobre los grupos señalados como objetivo y a la **frecuencia** del mensaje, incluyendo anuncios programados desde un mes antes de la competición y continuados con anuncios hasta una semana antes. Esta frecuencia deberá aplicarse en cada fase del proceso organizativo, incluyendo la lista de equipos o de competidores que participarán, el principio y el fin de las rondas de calificación, el sorteo de series o de grupos, la llegada de competidores a la ciudad que realiza la competición, etc.

Actividades promocionales

Como se ha mencionado previamente, las buenas actividades promocionales deberán informar, recordar y persuadir con éxito. No hay duda de que tales actividades deben ser bien planeadas alrededor de temas o lemas que sean escrupulosamente cumplidos y periódicamente evaluados. Las FN y sus ligas deberían promover el éxito, no el fracaso.

Ligas nacionales o circuitos de actos deportivos y otras competiciones

Las ligas nacionales o circuitos de actos deportivos INDIVIDUALES deberían promover el aspecto competitivo del deporte, lo excitante de la competición, los lógros de los competidores y las realizaciones de la liga o del circuito deportivo en sí mismo. Deberían darse respuestas apropiadas a las preguntas que los patrocinadores hagan sobre los temas siguientes:

a) **¿Hay calidad y clase en la competición que se promueve?**
b) **¿Hay suficiente interés del público por el deporte para garantizar la asistencia de los espectadores a esos actos deportivos?**
c) **¿Qué canales de televisión están interesados en transmitir la competición?**
d) **Las áreas de competición previstas ¿tienen las debidas facilidades para asegurar que los espectadores disfruten del espectáculo?**
e) **¿Cuáles son los logros deportivos?**

Tácticas para promover el deporte

Los gerentes de las organizaciones deportivas deberían usar su propia imaginación, la imaginación de su personal y todos los medios tácticos que parezcan adecuados para

informar al público en general y a los medios de difusión respecto a su deporte y sus actividades, incluyendo entre otros:

a) Publicar rivalidades naturales existentes entre los competidores y entrenadores adversarios.
b) Hacer participar como VIP a personalidades políticas, artísticas, presidentes de compañías, etc., invitándoles a hacer o recibir el primer saque en un deporte o el primer disparo o el disparo de salida en otros, hacer un discurso de inauguración, presentar premios, etc.
c) Realizar presentaciones o introducción de invitados especiales durante los intervalos de las competiciones.
d) Hacer participar a organizaciones especiales tales como la Cruz Roja, UNICEF, etc.
e) Entregar certificados, cartas de felicitación, testimonios, utilizando cada ocasión para agradecer públicamente a otros.
f) Organizar cenas de gala anuales o comidas especiales, desayunos de prensa, etc.
g) Desplegar banderolas y símbolos en todo espacio visible que sea posible.
h) Abrir un Salón Nacional de la Fama, Salón de Pioneros o una Galería Nacional de Estrellas que contenga fotos, trofeos y otros artículos.

Uso de intercambio de mercancías y recompensas

Para promover competiciones o programas deportivos sólo deberían usarse recompensas de alta calidad y de primera clase. El propósito al usar recompensas y los beneficios que se esperan de ello deben ser claramente definidos. Se requieren decisiones importantes respecto a si serán distribuidos gratuitamente o vendidos y si los logos de los patrocinadores u otra publicidad deberán ser impresos en ellos.

El objetivo de las recompensas es promover y dar publicidad a los actos deportivos y a los programas basándose en el interés inicial creado por las recompensas. Deben tener cierto valor intrínseco para quienes los reciben; de otra manera, el efecto será contraproducente.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proyecto relacionado con la manera mediante la cual una organización integra ciertas actividades en sus funciones internas para lograr las metas y objetivos establecidos y entregar determinados resultados a los componentes de aquella.

La planificación tiene dos facetas: estratégica y operativa.

a) El proceso de planificación estratégica es el mecanismo por el cual las organizaciones deportivas integran y coordinan su misión institucional y sus objetivos relacionados con la participación en su deporte, su imagen pública, la colecta de fondos o la generación de ingresos. El mecanismo se usa también para seleccionar acciones, establecer guías de trabajo y determinar objetivos a corto y largo plazo. Los elementos de la planificación estratégica incluyen:

- establecer en qué forma se determina-

rán objetivos entre los constituyentes (grupos de la comunidad, grupos de desarrollo);
- definir cómo comunicarse con los grupos de la comunidad identificados;
- determinar el marketing de servicios para identificar grupos de la comunidad;
- identificar servicios para desarrollar recursos.

b) El plan operativo determina las actividades diarias y las responsabilidades individuales para que la FN asegure la satisfacción de las expectativas de quienes practican el deporte y de los miembros del club, así como las de los espectadores aficionados al deporte y de los medios de comunicación.

Desarrollo de constituyentes

Una organización debe empezar por hacer una evaluación de la comunidad a la cual sirve, incluyendo sus programas y actividades realizados con objeto de identificar, alcanzar y retener los grupos de la comunidad que participan en su deporte y que son favorables a él.

*Actividades para la colecta de fondos**

Éstas son actividades típicamente americanas que los directores de deportes, los administradores o los gerentes activos pueden desarrollar con todo éxito en una región en la cual la gente siempre está lista y deseosa de apoyar las actividades de las escuelas elementales, secundarias y colegios.

Las actividades que habrán de realizarse en este contexto requieren un nivel mínimo de competencia, habilidades técnicas y destrezas para tomar decisiones.

Las tácticas a utilizar en actividades relacionadas con la colecta de fondos, promociones y de relaciones públicas están íntimamente interconectadas. El éxito de todo programa deportivo depende de la precisión en su coordinación e interpretación dentro de la estructura administrativa de la organización, de la liga nacional o del club profesional (incluyendo colegios, universidades y asociaciones deportivas locales), según sea el caso.

Como se ha establecido anteriormente, las acciones estratégicas contenidas en los planes para la colecta de fondos solamente pueden ser instauradas a través de actividades promocionales y de relaciones públicas. Sin embargo, no todas ellas son realizadas para recolectar fondos; actualmente, esas actividades o programas van dirigidos en su mayoría a mejorar la imagen de la organización y su percepción por parte del público en general.

Elementos para realizar con éxito actividades de colecta de fondos

Se requieren medios y elementos específicos para realizar actividades dirigidas a colectar fondos o para promover un programa deportivo específico de la organización:

a) **Los medios** (radio, televisión, prensa).

* *Según las ideas de* William F. Stier Jr. *en su libro* Successful Sport Fund-Raising *(cf. bibliografía).*

b) **Publicaciones**, fotografías y material impreso para anunciar tales programas, tarjetas con itinerario, carteles, bolígrafos, calendarios, tableros.
c) **Elementos físicos**: medios, equipamiento deportivo, suministros y esfuerzos por mejorar la imagen.
d) **Actividades para mejorar la imagen** (unirse a organizaciones o proyectos que dan respetabilidad).
e) **Actividades operativas y aspectos interiores**, políticas, procedimientos, rutinas y prioridades.
f) **Elementos materiales** (premios para distribuir, vender, dar, intercambiar, etc.).
g) **Actores comprometidos**: competidores, voluntarios, entrenadores y personal administrativo.
h) **Programas deportivos coherentes** como base para la actividad de colecta de fondos.
i) **Actividades de relaciones públicas y promocionales adecuadas**.

Tipo de actividades que hay que considerar

a) **Tentativa personal** de solicitar dinero, servicios o productos: de persona a persona, de puerta en puerta, vía telefónica pero siempre en cualquier caso, intercambiando logos, escudos, menciones, presentaciones, etcétera.
b) **Patrocinio, asociación corporativa**.
c) **Unidades productivas**: estacionamientos para tiendas, venta de entradas, clínicas, campos de recreación y mercancías (escudos, gorras, camisetas, banderolas, mascotas, logos, etc.).
d) **Actividades promocionales y actos especiales** dirigidos a mejorar la imagen, a conducir la colecta de fondos, a aumentar la asistencia a partidos o actos deportivos y a proporcionar reconocimiento para los miembros de los equipos, entrenadores, animadores deportivos y patrocinadores.

Actitudes personales recomendables

1. Mantener los esfuerzos en una perspectiva adecuada y recordar que la colecta de fondos es más un medio para asegurar el progreso de un deporte que un vehículo personal para obtener reconocimiento público.
2. No olvidar la responsabilidad primaria y no descuidar sus funciones u obligaciones diarias. Realizar actividades suplementarias para la colecta de fondos podría ir en detrimento de otros deberes.
3. Los programas ya conocidos de colecta de fondos no deberían ser copiados y usados, sino adaptados a sus necesidades. Busquen programas exitosos para hacer una adaptación lógica a su propio ambiente.
4. No perder el sentido de la realidad. Buscar alrededor del ambiente deportivo y evaluar la posición de la organización sin pretender que sea ni más ni menos de lo que es. Las estrategias para la colecta de fondos, actividades promocionales y esfuerzos de relaciones públicas deben ser compatibles con la situación particular de la organización deportiva y con las circunstancias que prevalecen en el país.
5. Ante todo ser optimista. No dejar que respuestas pobres del público o fallos iniciales destruyan el entusiasmo.

Cómo planificar y desarrollar actividades para la colecta de fondos

El éxito de las relaciones públicas y de las actividades promocionales o para la colecta de fondos depende de la solidez de la base sobre la cual se realizan dichas actividades. Esta base será tan sólida como la calidad de la organización, la gestión y la administración de la organización deportiva que realice el papel directriz.

Las organizaciones deben tener la posibilidad de contar con una estructura organizativa aceptable, un nivel mínimo de gestión y una administración adecuada para cumplir las tareas básicas siguientes:

1. **Planificar**: establecer metas y objetivos, así como seleccionar recursos y determinar lo que debe hacerse, cómo, cuándo y bajo qué condiciones.
2. **Organizar**: asignar recursos y tareas a unidades o departamentos cuyas responsabilidades, funciones, autoridad y poder estén determinados claramente.
3. **Asignar personal**: asignar individuos competentes y suficientes, así como grupos, para que realicen cada tarea, identificando sus capacidades y habilidades con el área de responsabilidad más adecuada.
4. **Dirigir**: dar guía y liderazgo al personal de dentro y fuera de la organización.
5. **Coordinar**: hacer compatibles las herramientas y los recursos disponibles, colocando a cada uno en la correcta perspectiva de tiempo, lugar, jerarquía y línea de autoridad.
6. **Informar**: la responsabilidad de cada individuo y unidad es indispensable para el éxito. La regla de oro de seguir la cadena de mando e informar debe ser respetada.
7. **Mantener registros**: mantener registros de ingresos y actividades evita confusiones y mantiene las actividades realizadas en la perspectiva correcta y la responsabilidad en los individuos.
8. **Facilitar**: cada miembro de la organización debe proporcionar apoyo a los demás y dar la asistencia que se le solicite.
9. **Evaluar**: controlar o determinar periódicamente la efectividad, progreso y eficacia de los esfuerzos colectivos.
10. **Presupuestar**: asignar fondos por área de responsabilidades con el fin de proveer apoyo financiero. Poner dinero a disposición significa poner a trabajar la organización. Estas asignaciones financieras deberían hacerse después de un adecuado proceso para determinar presupuestos.

Factores que tienen impacto en el éxito

Tiempo

Toda organización deportiva que tenga programas en desarrollo debe considerar que la disponibilidad de tiempo es una necesidad para que cada unidad administrativa pueda realizar adecuadamente sus deberes.

Personal

No solamente cantidad sino calidad, capacidad y competencia son ingredientes esenciales para asegurar tanto de forma interna como externa (voluntarios) un trabajo adecuado del personal de las organizaciones deportivas.

Equipo y suministros

Material de oficina moderno y adecuado es importante para la productividad de un buen personal: programas de ordenador y equipo además de máquinas de escribir, fotocopiadoras, máquinas de fax, teléfonos, papel, etc.

Medios

Consisten tanto en espacio para oficinas, como instalaciones deportivas, salones de reuniones y salones comedor, que pueden ser usados extensamente para el desarrollo de programas.

Reputación

Es importante lo que otros piensan o sienten acerca de la FN, sus principios y valores. Tener una reputación positiva puede abrir puertas y facilitar el apoyo para operaciones y programas. Sin embargo, la reputación se gana a través del tiempo y después de una serie de logros, pero puede perderse fácilmente a consecuencia de una falta o de un error de cálculo.

Imagen

La imagen está muy ligada a la reputación, por lo que se define como la impresión que crean las actividades deportivas o la organización cuando otras gentes observan detenidamente sus actividades. Mientras que la reputación tiene un efecto sobre los individuos que no han tenido contacto personal con la organización, la imagen es generalmente el resultado de alianzas personales o contactos con la organización.

La imagen puede ser creada deliberada o accidentalmente y puede ser real o sólo percibida. Puede tener un efecto positivo o negativo sobre los individuos o grupos señalados como apoyos potenciales de una organización deportiva. La forma de vestir del personal para los actos deportivos, la manera de arreglar las áreas de competición, de preparar los medios para la prensa y para los VIP, el comportamiento de los competidores, etc., todo ello, en caso de ser inadecuado, puede tener un efecto adverso sobre las compañías, los medios o aun los individuos.

Obras y realizaciones pasadas

Las realizaciones pasadas pueden ser una herramienta a usar para obtener los servicios de un patrocinador o para ganar el apoyo para un determinado programa. Los ganadores siempre atraen a gente que les apoye.

Estatus

Nivel de competición: El estatus es ganado en el deporte de la comunidad como resultado del comportamiento ético-legal de la FN o su participación en eventos deportivos, actividades y reuniones sociales. Este estatus se perpetúa a menudo a sí mismo y hace a los potenciales patrocinadores receptivos y listos para cooperar.

Dinero

Es importante pero no indispensable. Diferentes estrategias, tales como *trueques*, pueden asegurar productos y servicios de otras fuentes; aun personal profesional de un cierto patrocinador puede ser intercambiado por carteles de anuncios, publicidad o participación. El ambiente interno o externo puede influir en

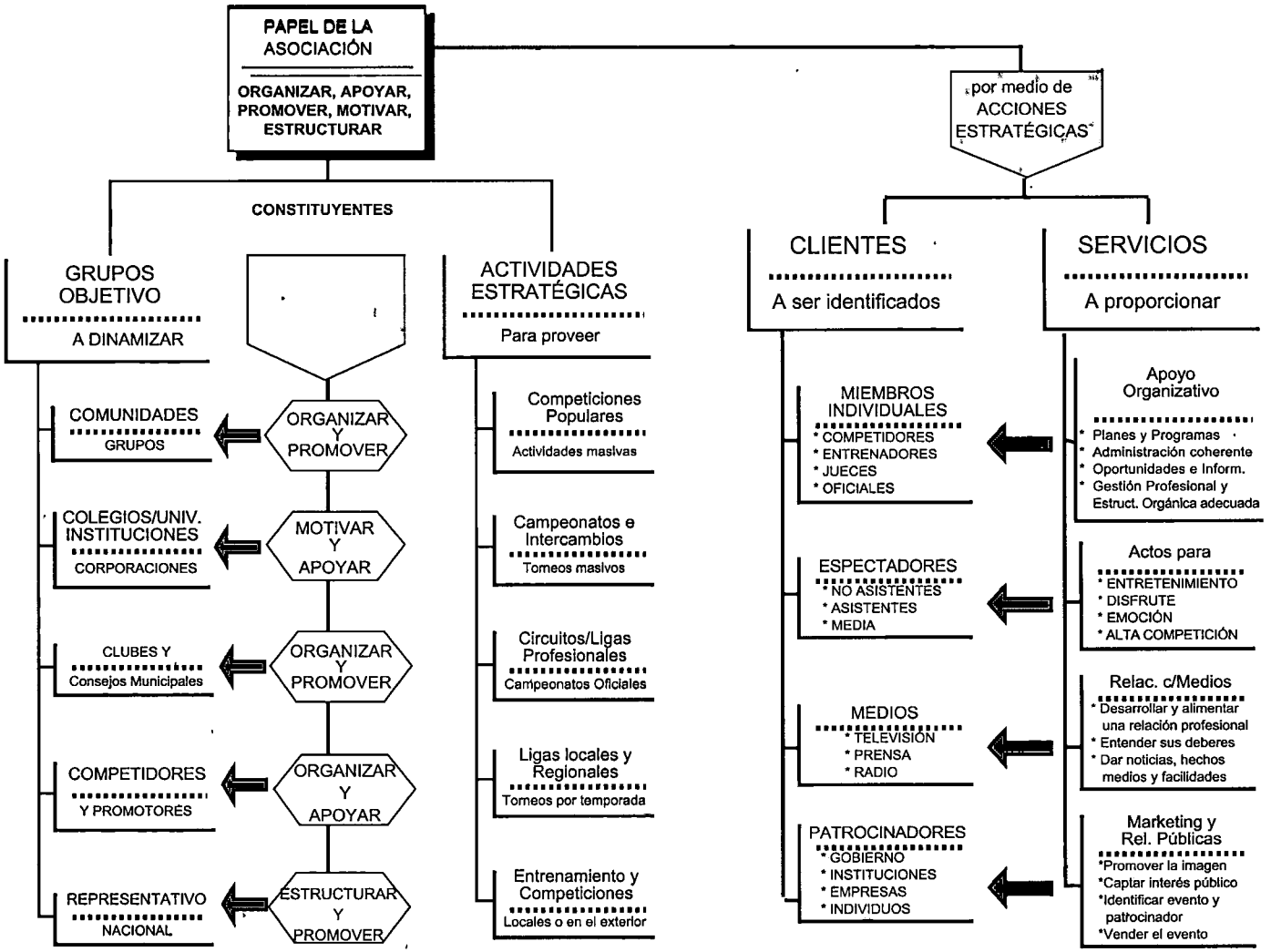


Fig. 13. Constituyentes y clientes de asociaciones deportivas

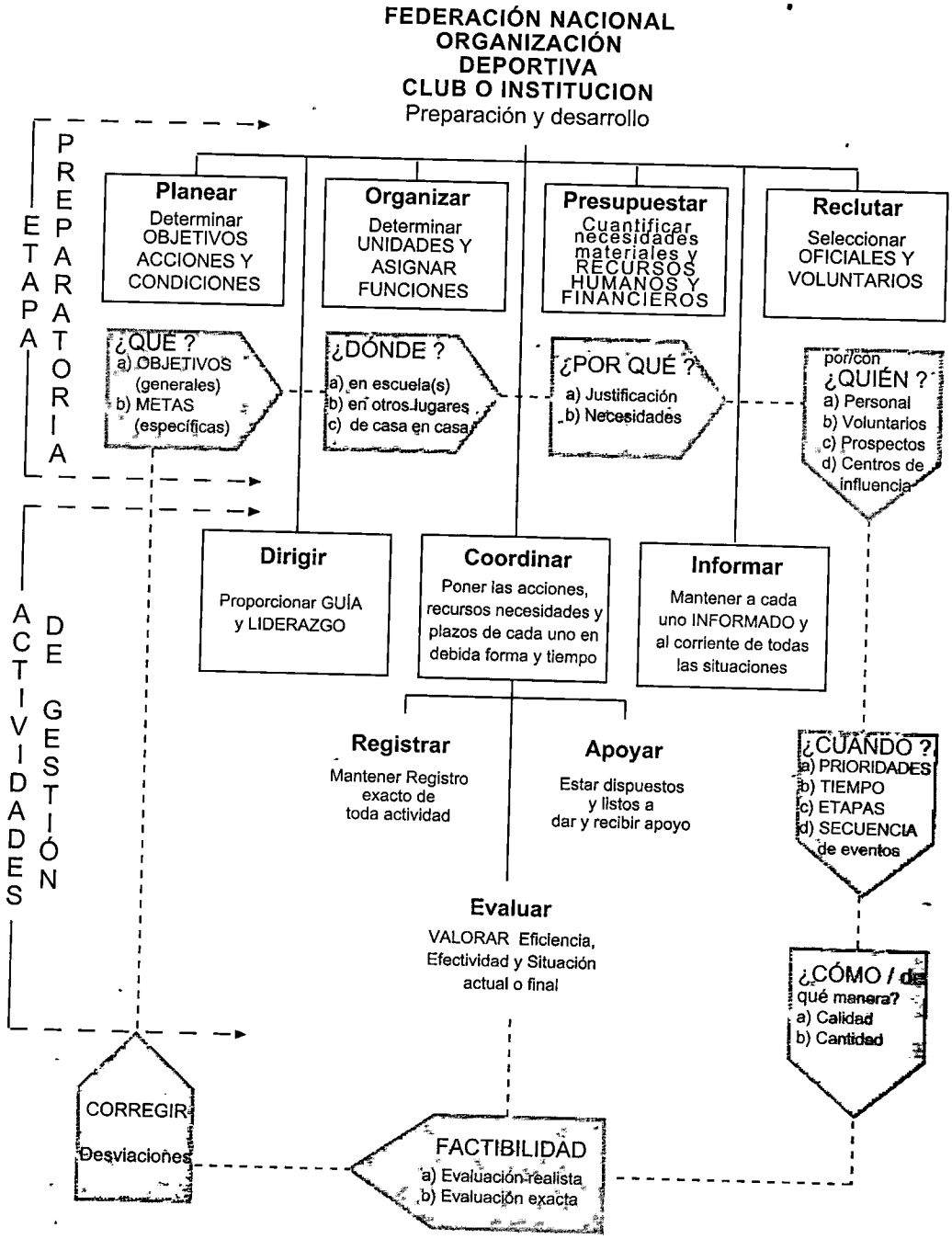


Fig. 14. El proceso para actividades de promoción, colecta de fondos y RRPP

el resultado de los esfuerzos de una organización. Una atmósfera abierta y amistosa puede ser decisiva para los programas deportivos y facilitar las relaciones interpersonales.

En gran medida, los climas financiero y político forman parte de un ambiente y deberían influir en el lanzamiento o conclusión de un programa basado en este apoyo.

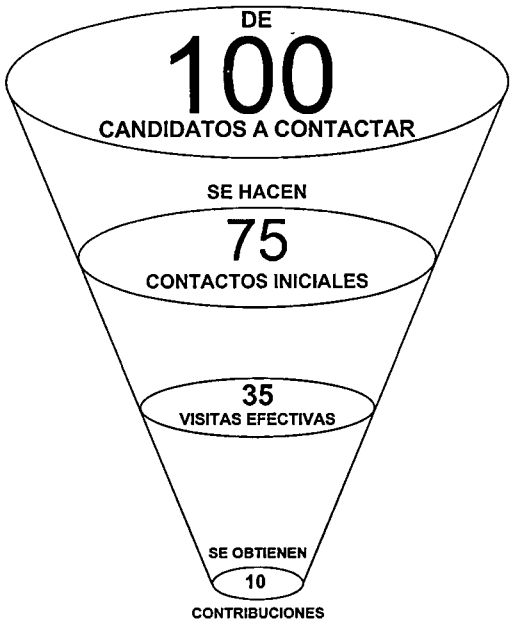


Fig. 15. El concepto de embudo en la colecta de fondos (según William F. Stier Jr.)

Aspectos esenciales de la promoción y colecta de fondos

1. Las herramientas promocionales sólo son efectivas cuando se basan estrictamente en los principios de relaciones públicas y cuando cada una de ellas ha sido cuidadosamente planeada y a condición de que sus propios principios particulares hayan sido debidamente respetados. Tales herramientas incluyen:

a) venta personal;
b) publicidad, y
c) anuncios.

2. Las actividades promocionales pueden ser definidas como las acciones debidamente planeadas y programadas, bajo la responsabilidad de la organización deportiva para posicionarse a sí misma, a su deporte o a sus actos deportivos (campeonatos, copas, torneos) en la mente del público y en la de sus clientes (practicantes, espectadores, medios,

patrocinadores) a través de una distribución gratuita de los símbolos de la organización, logos, programas, eventos deportivos, fotografías de los competidores estrellas, cupones, boletos, regalos, etc.

3. Las buenas actividades promocionales deberán informar, recordar y persuadir con éxito. No hay duda de que tales actividades deben ser bien planeadas alrededor de temas o lemas que sean escrupulosamente cumplidos y periódicamente evaluados. Las FN y las ligas deberían promover sólo el éxito, no el fracaso.

4. Los gerentes de las organizaciones deportivas deben usar su propia imaginación, la de su personal y todo tipo de tácticas que parezcan apropiadas para informar al público en general y a los medios de difusión sobre su deporte y sus actividades en particular, incluyendo entre otros:

a) publicar rivalidades naturales que existan entre los competidores y entrenadores adversarios;
b hacer participar como VIP a personalidades políticas, artísticas, presidentes de compañías, etc., invitándoles a hacer o recibir el primer saque (en deportes en que lo haya), hacer el disparo de salida en otros, hacer un discurso de inauguración, presentar premios, etc.;
c) realizar presentaciones o introducción de invitados especiales durante los intervalos de las competiciones;
d) hacer participar a organizaciones especiales tales como la Cruz Roja, la UNICEF, etc.;
e) entregar certificados, cartas de felicitación, testimonios, usando cada ocasión para agradecer públicamente a otros;
f) organizar cenas de gala anuales o comidas especiales, desayunos de prensa, etc.;
g) desplegar banderolas y símbolos en todo espacio visible que sea posible;
h) abrir un Salón Nacional de la Fama, Salón de Pioneros o una Galería Nacional de Estrellas que contenga fotos, trofeos y otros artículos.

5. Las acciones estratégicas contenidas en los planes para la colecta de fondos solamente pueden ser instauradas a través de actividades promocionales y programas de relaciones públicas. Sin embargo, no todos ellos son realizados para recolectar fondos; actualmente esas actividades o programas van dirigidos en su mayoría a mejorar la imagen de la organización y a su percepción por parte del público en general.

Capítulo 13

El marketing de eventos deportivos

Aun cuando mercado significa la actual compra-venta de productos y no solamente el lugar donde esa compra-venta ocurre físicamente, el deporte en sí mismo no está a la venta ni es un producto en el mercado. Lo que los medios, la gente, los patrocinadores y la TV compran como productos deportivos son los actos deportivos, el nombre de un deportista y su popularidad o la imagen de las organizaciones deportivas. En esas condiciones son productos de consumo que pueden ser utilizados para incrementar el interés del público por otro determinado producto o servicio.

La publicidad impacta en los patrocinadores, tanto individuales como compañías, de forma muy similar a como las relaciones públicas impactan en la opinión pública.

Introducción

En previos capítulos de la sección 4 hemos demostrado que una exitosa campaña para vender a la comunidad programas deportivos, actividades o actos deportivos tiene como fundamento un excelente programa de relaciones públicas, por medio del cual las organizaciones deportivas pueden influir positivamente en la percepción y la opinión del público en general, de los medios de difusión, patrocinadores y espectadores, aumentando el valor de la imagen de los competidores, clubes, ligas y líderes de cada sector de la organización deportiva.

Se ha ilustrado también el hecho de que tanto relaciones públicas como relaciones con los medios de difusión están íntimamente ligadas, en el sentido de que una buena cobertura de prensa, televisión o radio en cualquier acto deportivo requiere que los medios de difusión, la televisión y los espectadores tengan la mejor percepción e imagen posible de ese deporte y de sus órganos de gobierno. Se ha explicado también que dicha percepción puede verse influida favorablemente mediante un buen programa de relaciones públicas.

Este capítulo intenta explicar varios conceptos relacionados con el márketing y las razones por las cuales las organizaciones deportivas necesitan definir una estrategia de marketing e integrar sus actividades dentro de un plan. Esto debería hacerse siguiendo un proceso metódico, después de una investigación extensiva dirigida a identificar las preferencias del público y de los patrocinadores, antes de que la organización intente determinar el tipo de actos deportivos que desea organizar, la imagen que desea proyectar y la combinación de publicidad que parezca más adecuada para sus objetivos.

Definiendo el marketing deportivo

El marketing deportivo puede ser considerado desde tres distintos puntos de vista dependiendo del respectivo enfoque de la actividad:

1. Se le conoce como **patrocinio corporativo** cuando el enfoque de la actividad se centra en unidades del deporte que una compañía considera como satisfactores potenciales de sus necesidades de marketing o como instrumentos adecuados para alcanzar sus objetivos de mercado, tales como competidores, actos deportivos o programas deportivos, etc.
2. Se llama **propaganda** al hecho de que los competidores, los equipos, las ligas o circuitos, o los organizadores de actos deportivos acepten que su imagen, su nombre o su logo sean símbolo de recomendación de un producto o servicio a cambio de dinero en efectivo o valor en especie.
3. Se denomina **marketing de actos deportivos** la preparación metódica de un plan para que las organizaciones deportivas aprovechen, en beneficio directo de su deporte, las oportunidades de mercado que emanan de un acto deportivo.

Relaciones públicas y marketing

Muy a menudo las organizaciones deportivas confunden términos tales como publicidad, anuncio, marketing debido al pequeño número de actividades en las cuales aplican tales conceptos. Sin embargo, es necesario tener una noción básica y entender el significado correcto de ciertos términos fundamentales.

Relaciones públicas, entendidas como un proceso orientado hacia el exterior, son las actividades, actitudes o comportamiento que una organización o individuo intenta usar para influir, modificar o mejorar la opinión pública (posibles patrocinadores o aficionados) a través de un adecuado proceso de comunicación. El objetivo de las relaciones públicas, en este caso, es crear o cambiar el sentido de la percepción con la cual esa opinión pública recibe el mensaje o percibe la imagen de la organización (servicio), el deporte en sí mismo, el acto deportivo (producto) o a un individuo.

Anunciar es una forma de mensaje pagado usando cualquier medio de comunicación o vehículo mediático, ya sean periódicos, revistas, anuncios de televisión, carteles, folletos, etc.

Una definición más general es: mostrar al público, a través de presentaciones, en un espacio determinado y con ciertos medios, la existencia actual o futura de servicios, bienes o cosas, de una persona o grupo como un todo o un hecho referente a ellos.

Publicidad es el arreglo sistemático de mensajes enviados por cualquier forma de comunicación con objeto de crear y atraer el interés del público hacia la gente, eventos, productos, etc. Consiste en hacer llegar al conocimiento público, de forma metódica y sistemática, un servicio, cosa o bien, persona o grupo en su conjunto, o un hecho relacionado con cualquiera de ellos.

Una definición más general consiste en: dar noticias presentando al público de forma metódica y sistemática la existencia actual o futura de un servicio, bien o cosa, persona o

grupo en su conjunto, o un hecho relacionado con cualquiera de ellos.

Marketing es la oferta y adquisición de productos o servicios para satisfacer necesidades específicas de la gente que demanda tales productos (uso de la imagen, del logo o espacio de la organización, etc.) o servicios (eventos deportivos, carteles, etc.) a cambio de dinero o valor en especie.

Tendencias y modas: las organizaciones deportivas que promueven actos deportivos o nuevos productos (nueva disciplina o prácticas dentro de su deporte) deberían ser conscientes de la diferencia existente entre tendencias y modas para proteger a sus miembros de posibles desilusiones. Las tendencias encuentran su fuente en los consumidores y, generalmente duran muchos años ya sea en una base de continuidad o periódicamente. Estas tendencias se reflejan en actos deportivos, reuniones deportivas, copas, etc., que pueden llegar a ser tradicionales e impulsar la cultura del deporte. Las modas no merecen que la organización deportiva las sancione con su imagen, ya que normalmente tienen una corta existencia, aun cuando algunas veces llegan a convertirse en competiciones tradicionales.

En cierta forma, el deporte del voleibol playa pudo ser considerado como una tendencia. Sin embargo, la larga tradición de las competiciones de voleibol playa en muchos países y el constante éxito televisivo, mediático y económico de este deporte le valió ser investido como deporte de medalla olímpica y llegar a ser un producto muy aceptado por su propio derecho, estando en proceso de construir su propia cultura.

Conceptos de marketing

Marketing deportivo: es la venta que las organizaciones deportivas hacen de la imagen de su deporte o de sus actos deportivos, para satisfacer la demanda de deporte por el público o para influir en dicha demanda, ya sea por cuenta propia o por conducto de gerentes profesionales o agencias de publicidad, quienes entienden el proceso de comercialización deportiva y tienen el suficiente poder de venta.

Combinación de marketing (marketing mix): es el manejo de ciertos elementos (precio, promoción, producto, plaza o lugar) hecho con el fin de influir y aumentar la demanda por parte del público, de los consumidores o de los aficionados a un cierto deporte, de un evento, noticias, productos y organizaciones deportivos.

Investigación de mercado: es el estudio de la actitud de la gente hacia un producto o servicio y de los elementos que influyen en su comportamiento como consumidores (practicantes, espectadores, televidentes o compradores de artículos deportivos) de ese producto (deporte) o servicio (organización).

La necesidad de un plan de marketing

De la misma manera que cualquier otra empresa, las organizaciones y los actos deportivos necesitan poner un gran énfasis en la satisfacción del consumidor y atender las necesidades de los espectadores, de los medios de difusión y de los patrocinadores de sus actos. También deberían tener en cuenta la necesidad de satisfacer a sus miembros afiliados y a los practicantes de su propio de-

porte. La mejor respuesta es a través de un plan promocional o de relaciones públicas.

Las nuevas organizaciones o eventos deportivos no requieren los mismos instrumentos para satisfacer a sus nuevos clientes; pero las organizaciones maduras y profesionales, si verdaderamente intentan lograr objetivos superiores o asegurar que su deporte se coloque dentro del grupo de deportes importante, necesitan un plan de marketing.

Las oportunidades del mercado nunca permanecen ahí por mucho tiempo y no esperan a que las organizaciones deportivas se fijen en ellas. Vienen y se van, y deben ser captadas antes que otras organizaciones lo hagan en el interés de sus propios deportes.

Algunos conceptos e información de marketing deberían ser usados para la planificación estratégica (selección de acciones) con el fin de asegurar que la organización esté lista para entrar en acción y en buena forma.

Planificación de relaciones de marketing

Las relaciones de marketing son actividades o medios que usan las organizaciones para obtener dinero o valor en especie a cambio de servicios rendidos (uso de la imagen deportiva) o productos vendidos (beneficios otorgados a través de actos deportivos).

Antes de tener la posibilidad de ofrecer servicios o vender productos, las organizaciones deportivas están obligadas a encontrar su propio lugar específico en el mercado, sus propios clientes, identificar las necesidades y los deseos de esos clientes, reconocer qué acciones estratégicas están siendo usadas por otros deportes y entender claramente los conceptos más importantes del marketing.

Posicionar el deporte

Posicionar el deporte significa colocar la imagen de la organización deportiva, de su deporte o de sus actos deportivos en la mente de sus clientes e influir en la percepción que los mismos tienen de la organización y/o de sus productos (disciplinas y actos). Para posicionar el deporte se requiere la identificación previa de las necesidades y deseos de los clientes potenciales en un momento dado y el conocimiento de la posición que otros deportes y sus acciones estratégicas tienen en la mente de esos clientes.

Las organizaciones deportivas deberían entender que están satisfaciendo necesidades humanas más que las propias. Estas necesidades están en proporción directa al número y a la intensidad de las actividades que hayan emprendido para satisfacer dichas necesidades.

El deporte como una necesidad

El nivel en el que, dentro de su propia escala de prioridades, un individuo coloca su necesidad de un cierto deporte determinará el tipo de acciones estratégicas que las organizaciones deportivas deben emprender para satisfacer efectivamente esa necesidad y todas las subsecuentes necesidades colaterales asociadas con la práctica o el seguimiento del deporte como espectador.

Necesidades frente a deseos

Cualquiera que sea la prioridad de sus necesidades, los individuos no desean actualmente satisfacer esas necesidades y mucho

menos con un determinado satisfactor, el cual habrán de escoger de acuerdo con su cultura, constitución biológica y sus impulsos. Esos individuos pueden sentirse limitados a satisfacer una necesidad en lugar de otra y a usar un agente satisfactor antes que otro, de acuerdo con su condición económica, social, ética o religiosa.

Demanda

Además de sentir una necesidad, los individuos deberán experimentar por lo menos el impulso de aliviarla o el deseo de llenar ese estado de insatisfacción (carencia). Los individuos solamente tendrán la posibilidad de hacerlo en la medida en que sus restricciones materiales, mentales, morales o legales pudieran obligarles a reprimir su deseo por satisfacerlas. Esas restricciones tienen su origen en limitaciones económicas, deficiencias culturales, obligaciones religiosas, límite de edad, etc.

Esas limitaciones obligan a las organizaciones deportivas a ofrecer un producto (deporte) que iguale la necesidad que por el mismo han expresado los deportistas o espectadores y ofrecerlo en la medida en que puedan disponer de los medios que requiere el satisfacer dicha demanda. Los clientes escogerán el agente satisfactor o deporte que corresponda mejor a las preferencias resultantes de su demanda.

Para las organizaciones deportivas, el mercado actual está constituido por posibles competidores, espectadores, patrocinadores y medios de difusión que conviven interactivos en su comunidad local, regional, continental o mundial.

El marketing

El marketing está constituido por tres fases: **el análisis de oportunidades del mercado, la selección de grupos objeto de mercado y la combinación de marketing**.

Análisis de las oportunidades del mercado

La primera fase consiste en recoger información exacta, que sirva a la organización deportiva para confirmar sus oportunidades de éxito respecto a un acto deportivo concreto, un programa o una actividad. Dicha información versará sobre:

a) Las posibilidades para organizar un evento importante, su coste/costes y la mejor ubicación.
b) La dificultad de competir con otros actos deportivos y las desventajas, en caso de haberlas, o las ventajas.
c) La calidad o importancia de otras competiciones deportivas o eventos ya programados dentro de su territorio.
d) Si el acto deportivo o competición cae o no dentro de la misión (principios) de la organización y corresponde a sus objetivos, posibilidades materiales, recursos humanos y financieros disponibles.

Selección de grupos objeto de mercado

Esta segunda fase consiste, por un lado, en medir la *demanda del mercado*, identificar la *segmentación del mercado* y determinar sus objetivos de mercado, y por otro, en desarrollar tácticas en un esfuerzo por penetrar la mente de los consumidores o compradores potenciales y actuales con vistas a competir por su favor con otros deportes.

a) La **demanda del mercado** se mide con la ayuda de la respuesta dada por el público a otros actos deportivos similares previamente realizados, teniendo en cuenta las audiencias de televisión, las entradas vendidas, los resultados de licencias comerciales y de recuerdos, etc. Los crecimientos actual y futuro también son considerados junto con la posibilidad de que el público esté listo para otro acto a la luz de posibles cambios o modificaciones en el ánimo o la percepción de actos deportivos.
b) La **segmentación del mercado** consiste en identificar a la gente que pueda participar en el acto como espectadores, practicantes, apoyo, patrocinadores, medios de difusión que asistan, etc.
c) El **estudio de grupos** objeto del mercado contestará las preguntas de quiénes son y dónde están los mejores espectadores potenciales (miembros de la organización, asistentes regulares a los eventos públicos por tener el tiempo y los medios financieros necesarios), los mejores practicantes (selección de equipos), patrocinadores, medios interesados potenciales, etc.

Combinación de marketing

La combinación de marketing consiste en determinar el producto, la plaza o lugar, el precio, el público y la promoción, para lo cual se requiere responder previamente a las preguntas siguientes :

a) ¿Qué tipo de espectador asiste regularmente al deporte y qué tipo prefiere asistir a otros actos deportivos?
b) ¿Con qué frecuencia los grupos determinados como objetivo de mercado asisten normalmente a los actos realizados por la organización?
c) ¿Qué acciones o promociones pudieran atraer a nuevos tipos de espectadores?
d) ¿Qué clase de necesidades o carencias de los espectadores potenciales pudieran ser satisfechas por el acto deportivo o con promociones orientadas hacia la venta de entradas, especialmente para competiciones de poco interés?
e) ¿Qué precio podría ser abordable por los espectadores objeto, sin afectar su presupuesto?
f) ¿Qué tipo de medios podrán alentar mejor la asistencia de espectadores a un acto deportivo o motivarles a presentarse en la ventanilla de venta de entradas?

El diseño final de una combinación efectiva de mercado representa la decisión más importante que debe tomarse para colocar el deporte o un acto deportivo al alcance de los espectadores o consumidores.

El producto, el precio, el público, la promoción y la plaza o lugar (las cinco "pes") son la llave de una combinación exitosa de marketing y para un mejor resultado del plan:

a) **Producto** significa la organización, el acto deportivo, el programa deportivo, etc.
b) **Precio** significa el equilibrio adecuado entre el deporte o el acto y las necesidades y preferencias de los clientes (espectadores). Su significado general es: la contribución que se hace al deporte a cambio de la participación de los individuos o las compañías.
c) **Público** significa los espectadores o parti-

cipantes identificados en grupos cuyas necesidades y preferencias crean la demanda. En este sentido, el público potencial son los individuos, compañías o instituciones, miembros afiliados a la organización y clientes.

d) **Plaza** o lugar significa los puntos de distribución o ventanillas en los cuales los clientes (espectadores, practicantes, medios y patrocinadores) pueden acceder al deporte, a la organización deportiva que realiza el acto , la distribución de entradas o la participación de individuos (centros de reclutamiento) y la gente a cargo de ligar el deporte con el público.

e) **Promoción** significa las actividades emprendidas por la organización para poner en contacto directo al deporte o sus símbolos con los clientes (espectadores) o el modo en el cual se logra que el deporte y el público hagan contacto. Esto también es conocido como estrategia.

Marketing de actos deportivos por organizaciones deportivas

Antes de escoger cualquier enfoque o

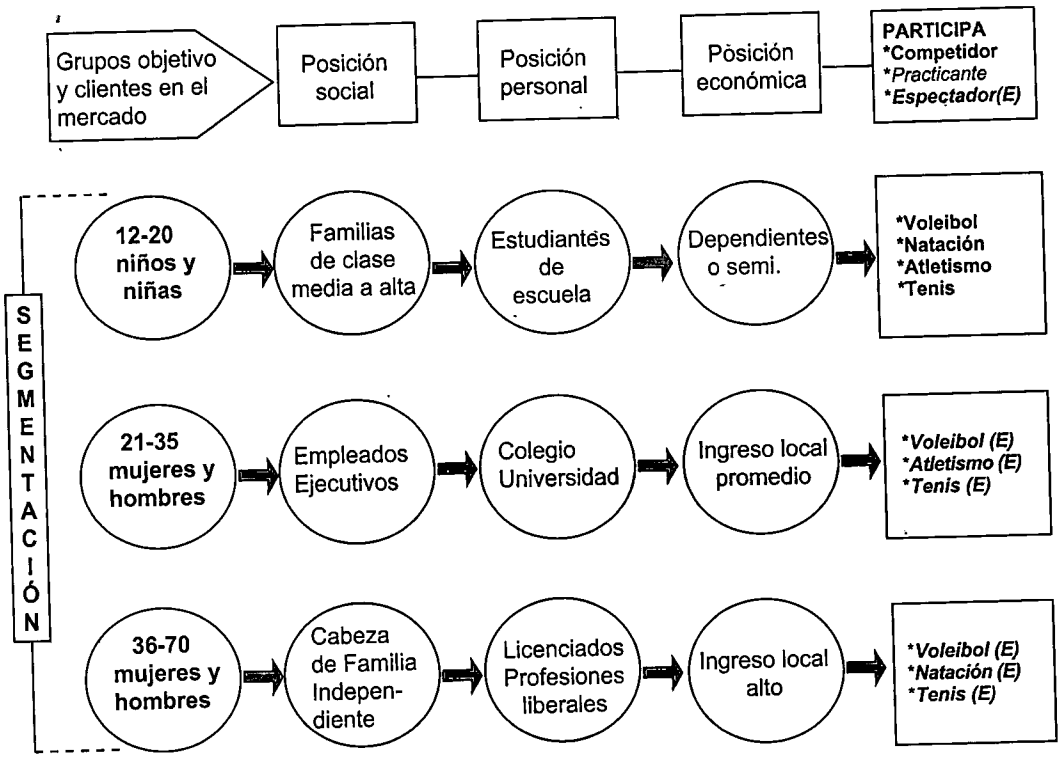


Fig. 16. Determinación de objetivos y segmentación de mercado en deportes practicados por estudiantes (voleibol, natación, tenis, atletismo)

medio específico de marketing, las organizaciones deportivas deben valorar el estado actual de su ciclo de vida, así como el estado presente del deporte en su medio ambiente:

Ciclo de vida

1. Etapa de introducción
2. Etapa de crecimiento
3. Madurez
4. Declinación

Situación del deporte

1. Interés actual del público por el deporte
2. Nivel técnico actual del deporte
3. Existencia de eventos nacionales
4. Existencia de atletas nacionales

La organización deberá evitar basar su plan estratégico en la etapa o situación presente diseñándolo de una manera rígida. En su lugar, deberá tener en cuenta información adicional que le permita ir más allá de las nuevas condiciones que se presentarán con el posible éxito del plan de marketing y la evolución previsible del presente a la siguiente etapa de su ciclo de vida.

Uno de los primeros pasos es identificar objetivos de marketing. Para una Federación, estos objetivos incluyen :

1. La gente que está involucrada en el deporte.
2. La gente que participa como espectador.
3. La gente de los medios de difusión.
4. Las compañías o productos que se ajustan a las necesidades de la gente involucrada en el deporte.

La segunda etapa es identificar deportes que se presentan como competidores en los mismos grupos seleccionados como objetivo y desarrollar tácticas para competir con ellos desde una posición más ventajosa (escoger el campo de batalla). Una tercera etapa es designar una efectiva estrategia de mercado para llegar hasta la gente y las compañías determinadas como objetivos y darles las mejores oportunidades y servicios que les permitan satisfacer sus más altas expectativas de mercado.

Los clientes de las organizaciones deportivas

Una organización deportiva está obligada a proveer continuamente de una serie muy amplia de servicios a los diferentes grupos de gente, ya sean participantes, espectadores, medios de difusión o patrocinadores.

Servicios a los participantes

a) Reglas claras y sencillas para la práctica del deporte y la participación en competiciones.
b) Unidades debidamente organizadas para la práctica diaria o semanal del deporte (clubes y ligas operando a nivel local en las ciudades, provincial o nacional).
c) Un calendario regular de competiciones o actos deportivos en todos los niveles (incluyendo el nivel internacional si es posible).
d) Información para los árbitros, los oficiales y los entrenadores sobre las nuevas reglas y las nuevas tendencias, así como cursos de reciclaje.

Actividades relacionadas con los espectadores

Los espectadores deben ser identificados

con el fin de determinar sus necesidades como:

a) No concurrentes.
b) Media.
c) Concurrentes (tanto casual como regularmente).

Tanto espectadores como participantes deben ser identificados desde distintos puntos de vista en cada país:

- desde el punto de vista geográfico, por región, tamaño de la comunidad, condiciones climáticas y densidad de población;
- desde el punto de vista demográfico, por **raza, tamaño de la familia, sexo, ocupación, educación, origen nacional, ingresos anuales, religión, ciclo de vida de la familia, edad**;
- desde un punto de vista de su comportamiento, según su disponibilidad: práctica ocasional, actitud hacia un cierto deporte, beneficios que busca en la práctica de ese deporte, lealtad, frecuencia en la práctica y en la asistencia como espectador;
- desde un punto de vista sociológico: clase social, estilo de vida, personalidad.

La necesidad de una investigación de mercado

Para desarrollar adecuadamente un programa de marketing deportivo es esencial contar con ciertos datos:

1. ¿Quién decide comprar las entradas para asistir a un acto deportivo (compañías, individuos, familias, clubes y colegio)?
2. ¿Cómo pagan: con dinero contante, tarjetas de crédito, etc.?
3. ¿Dónde acostumbran a comprar las entradas: en las taquillas, por teléfono, por orden de correo, a la entrada del estadio o a través de contactos personales?
4. ¿Por qué compran las entradas: por razones personales, familiares, de club o razones de la compañía?

Quién decide comprar entradas para actos deportivos

Comprar entradas es una decisión natural (para los espectadores tradicionales), pero deben ser motivados a través de una promoción cuidadosamente planeada y una información oportuna puesta en el lugar correcto.

La gente tiene necesidad de entretenimiento en su tiempo libre con los miembros de su familia o con sus amigos. Ellos deben ser conscientes de que un acto deportivo está preparado para abrirles las puertas y permitirles satisfacer su necesidad de entretenimiento o autosatisfacción; deben tener a su alcance la información en folletos o en periódicos, en la televisión o en una información de persona a persona (de boca en boca).

Información para influir en la decisión

Esta información debe proporcionar a los espectadores potenciales suficientes razones para evaluar las posibilidades de ir a tal acto deportivo: tiempo, precio, oportunidades, expectativas de calidad, etc. Cuando la decisión está tomada, las entradas pueden ser comprados (inmediatamente o reservadas) o no compradas (el precio es demasiado alto, las entradas están agotadas).

Un espectador satisfecho volverá por más espectáculo

Después de acudir a un acto deportivo, el individuo juzgará la actuación que acaba de presenciar y su estado mental le indicará si está **satisfecho** (volverá la próxima vez) o **no satisfecho** (seguramente no volverá).

Los espectadores son importantes para los patrocinadores

Una compañía estará motivada a patrocinar un acto deportivo a condición de que sus propios objetivos de mercado (gente que debe comprar) asista en persona, vea por televisión o lea en los periódicos sobre el acto o deporte en cuestión. Los espectadores potenciales de un acto deportivo generan la demanda de consumo para ese acto; por lo tanto, es importante conocer las características de esos espectadores con el fin de combinar adecuadamente los elementos esenciales (las cinco "pes") para el éxito de un plan de marketing deportivo.

Patrocinio corporativo y patrocinio de actos deportivos

El patrocinio corporativo y el patrocinio de actos deportivos son dos aspectos diferentes del marketing deportivo. Ambos presuponen la realización de los objetivos de la compañía, por un lado, y del organizador del acto por el otro.

Desde el punto de vista de una compañía, el patrocinio corporativo es la identificación del producto, nombre o logo de la compañía con la imagen de la unidad relacionada con dicho deporte (personas, organización o acto deportivo) entre otros, competidores, oficiales, instituciones nacionales o internacionales del deporte, campeonatos o copas, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos corporativos o metas de mercado.

El patrocinio de actos deportivos, llamado también marketing deportivo, conduce a la obtención de ingresos a cambio del uso de la imagen del acto deportivo para campañas publicitarias, de sus facilidades para muestreo de productos, de su espacio disponible para anuncios o de las necesidades de sus espectadores para venderles bebidas, alimentos o recuerdos. Estas oportunidades se ofrecen no solamente a una sino a diferentes compañías que consideran el acto deportivo adecuado para alcanzar ciertos objetivos corporativos de mercado.

Objetivos potenciales de una compañía

a) Crear, mantener o reposicionar la imagen corporativa.
b) Generar ingresos por ventas.
c) Proporcionar apoyo a la comunidad.
d) Reconocer la responsabilidad social de la compañía.

Beneficios fundamentales para patrocinadores corporativos

A través del patrocinio corporativo, las compañías disfrutan de cierta flexibilidad en su promoción gracias a las diversas oportunidades que tienen para intentar alcanzar diferentes objetivos promocionales o seleccionar como objetivo actos deportivos a distintos niveles de participación, a su elección:

a) **Patrocinador del título.**
b) **Patrocinador principal.**

c) **Copatrocinador.**
d) **Patrocinador que presenta el acto.**
e) **Patrocinador oficial.**
f) **Proveedor oficial.**
g) **Patrocinador participante.**
h) **Concesionario autorizado.**

Dependiendo de los objetivos que desean alcanzar, las compañías pueden buscar varias combinaciones que se ajusten a sus planes para obtener el máximo beneficio y lograr sus objetivos de mercado. Los elementos de promoción que se encuentran en el patrocinio corporativo son el anuncio, la publicidad, la venta personal y la promoción de ventas.

De acuerdo con sus objetivos, las compañías consideran el patrocinio corporativo como una función de relaciones públicas, de anuncio, promoción de ventas, venta personal o como una forma híbrida de comunicación.

El patrocinio corporativo ofrece flexibilidad de costes, de mercado y geográfica (diferentes tipos de actos deportivos), cobertura mediática libre para aumentar su credibilidad, mejorar su imagen y generar más altos niveles de presencia pública.

Cómo determinar una estrategia de marketing

Para que el marketing tenga éxito, una organización deportiva debe preparar su propia estrategia de mercado para un acto deportivo determinado o para el deporte en general como actividad deportiva competitiva.

Para preparar dicha estrategia, las organizaciones deben seguir un sistema de enfoque por etapas cubriendo los aspectos siguientes:

1. Valorar la identidad e imagen de la organización nacional o internacional y de las disciplinas deportivas bajo su autoridad.
2. Desarrollar un plan estratégico para modificar y mejorar la imagen de la organización y de cada una de sus disciplinas deportivas.
3. Comunicarse con las instituciones respectivas para instaurar el plan al nivel correspondiente (mundial, continental o nacional).
4. Evaluar su propia eficacia y, en el caso de organizaciones internacionales, ajustar sus acciones continentales o mundiales y trasladar dichos ajustes a las Federaciones Nacionales.
5. Preparar un plan estratégico de mercado encaminado a satisfacer necesidades, preferencias y demanda del deporte por parte de diferentes tipos de patrocinadores.
6. Definir tanto el proceso de negociaciones como el texto de los acuerdos con patrocinadores potenciales, concretando el intercambio de productos (acto deportivo o presencia en un acto) y valor (contribuciones al deporte).
7. Identificar las necesidades de la juventud, de los espectadores, de la prensa y de los patrocinadores potenciales con el objeto de determinar adecuadamente la respuesta de la organización y diseñar proposiciones específicas dirigidas a la obtención de su participación en actos deportivos.
8. Analizar las oportunidades del mercado haciendo las siguientes evaluaciones:

a) si la gente tiene el tiempo necesario para

practicar o asistir al deporte como espectador;

b) quién dispone del dinero necesario para hacerlo;

c) quiénes son patrocinadores potenciales que tengan una fuerte situación financiera y que estén deseosos de unir su imagen a la del deporte para satisfacer sus objetivos de mercado;

d) la fuerza de otras organizaciones deportivas;

e) si la declaración de principios deportivos se adecua a las necesidades y a las preferencias de la gente seleccionada como practicantes potenciales, espectadores o patrocinadores.

9. Definir los grupos objetivo (clientes) para el deporte: hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes y adultos, y el crecimiento potencial de esos grupos en la comunidad.

10. Estimar los ingresos: definir los parámetros de ingreso de la gente incluida en el objetivo de mercado.

11. Determinar la combinación del marketing: establecer lo que la gente debe dar a cambio de practicar o ver como espectadores el deporte (precio), cómo poner a esa gente en contacto con el deporte y los actos deportivos (estrategia de promoción) y quién habrá de entregar y dónde (plaza) la imagen de la organización deportiva o del acto (estrategia de distribución).

Aspectos esenciales del marketing de eventos deportivos

1. El marketing deportivo puede ser considerado desde tres diferentes puntos de vista, dependiendo del respectivo enfoque de la actividad de mercado:

a) Cuando el enfoque de la actividad se centra en unidades del deporte que una compañía considera como satisfactores potenciales de sus necesidades de mercado o como instrumentos adecuados para lograr sus objetivos de mercado, se califica como PATROCINIO CORPORATIVO, tales como competiciones, actos deportivos, programas deportivos, etc.

b) Se le llama PROPAGANDA al hecho de que los competidores, los equipos, las ligas o circuitos o los organizadores de actos deportivos acepten que su imagen, su nombre o su logo sean símbolo de recomendación de un producto o servicio a cambio de dinero en efectivo o valor en especie.

c) Se denomina MARKETING DE ACTOS DEPORTIVOS la preparación metódica de un plan para que las organizaciones deportivas aprovechen, para el directo beneficio de su deporte, las oportunidades de mercado que emanan de un acto deportivo.

2. Anunciar es una forma de mensaje pagado usando cualquier medio de comunicación o vehículo, ya sean periódicos, revistas, anuncios de televisión, paneles, tableros, folletos, etc.

También consiste en dar noticias presentando al público, en un espacio o medio determinado, la existencia actual o futura de un servicio, bien o cosa, persona o grupo en su conjunto, o un hecho relacionado con cualquiera de ellos.

3. Publicidad es el arreglo sistemático de mensajes por cualquier forma de comunicación escrita, oral, visual, etc., con objeto de crear y atraer el interés del público hacia la gente, actos deportivos, productos, etc.

Consiste en hacer llegar al conocimiento público de forma metódica y sistemática un servicio, cosa o bien, persona o grupo en su conjunto, o un hecho relacionado con cualquiera de ellos.

4. Marketing es la oferta y adquisición de productos o servicios para satisfacer necesidades específicas de la gente que demanda tales productos (uso de la imagen, logo o espacio de las organizaciones) o servicios (eventos deportivos, tableros para anuncios, títulos, etc.) a cambio de dinero o valor en especie.

5. Investigación de mercado es el estudio de la actitud de la gente hacia un producto o servicio y de los elementos que influyen en su comportamiento como consumidores (practicantes del deporte, espectadores, televidentes o compradores de artículos deportivos) de ese producto (deporte) o servicio (organización).

6. De la misma manera que cualquier otra empresa, las organizaciones y los actos deportivos necesitan poner un gran énfasis en la satisfacción del consumidor y atender las necesidades de los espectadores, de los medios de difusión y los patrocinadores de sus

eventos. También deberían tener cuidado de la necesidad de satisfacer a sus miembros afiliados y a los practicantes de su propio deporte. La mejor respuesta sería un plan promocional o de relaciones públicas.

7. Posicionar el deporte significa colocar la imagen de la organización deportiva, de su deporte o de su acto deportivo en la mente de sus clientes e influir en la percepción que ellos tienen sobre la organización y/o sus productos (disciplinas y actos). Para posicionar el deporte se requiere la previa identificación de las necesidades y deseos de los clientes potenciales en un momento dado y el conocimiento de la posición que otros deportes y sus acciones estratégicas tienen en la mente de esos clientes.

Las organizaciones deportivas deberían entender que están satisfaciendo necesidades humanas más que las propias. Estas necesidades están en proporción directa al número y a la intensidad de las actividades que hayan emprendido para satisfacer dichas necesidades.

8. El deporte como una necesidad. El nivel en que, dentro de su propia escala de prioridades, un individuo coloca su necesidad de un cierto deporte determinará el tipo de acciones estratégicas que las organizaciones deportivas deben emprender para satisfacer efectivamente esa necesidad y todas las subsecuentes necesidades colaterales asociadas con la práctica o el seguimiento del deporte como espectador.

9. Necesidades frente a deseos. Cualquiera que sea la prioridad de sus necesidades, los individuos no necesariamente quieren satisfacer tales necesidades y, aún menos, satisfacerlas con un determinado agente satisfactor, el cual habrán de escoger de acuerdo con su cultura, constitución biológica y sus impulsos. Esos individuos pueden sentirse obligados a satisfacer una necesidad en lugar de otra y a usar un agente satisfactor antes que otro de acuerdo con su condición económica, social, ética o religiosa.

10. Además de sentir una necesidad, los individuos deberán por lo menos sentir el impulso de aliviarla o el deseo de llenar ese estado de insatisfacción (carencia). Los individuos solamente tendrán la posibilidad de hacerlo en la medida de sus limitaciones materiales, mentales, morales o legales, que pueden obligarles a reprimir su deseo por satisfacerlas. Esas restricciones tienen su origen en limitaciones económicas, deficiencias culturales, obligaciones religiosas, limitaciones de edad, etc.

11. El marketing se desarrolla en tres fases: el análisis de oportunidades de mercado, la selección de grupos objetivo y la combinación de marketing *(marketing mix)*.

12. La combinación de mercadeo llamada *marketing mix* consiste en determinar el producto, la plaza o lugar, el precio, el público y la promoción basándose en el conocimiento siguiente:

a) ¿Qué tipo de espectador asiste regularmente al deporte y qué tipo prefiere asistir a otros actos deportivos?
b) ¿Con qué frecuencia los grupos objetivo señalados asisten normalmente a los actos deportivos realizados por la organización?
c) ¿Qué acciones o promociones podrían atraer nuevos tipos de espectadores?
d) ¿Qué clase de necesidades o carencias de

los espectadores potenciales pueden ser satisfechas por el acto deportivo o con promociones orientadas hacia la venta de entradas, especialmente para competiciones de poco interés?

e) ¿Qué precio podría ser abordable por los espectadores objetivo sin afectar su presupuesto?

f) ¿Qué tipo de medios podrían alentar mejor la asistencia de espectadores a un acto deportivo o motivarles a presentarse en la ventanilla de venta de entradas?

13. La promoción significa actividades emprendidas por la organización para poner el deporte o sus símbolos en contacto directo con los clientes (espectadores), o el modo en el cual se logra que el deporte y el público entren contacto. Esto se llama también estrategia.

14. Patrocinio corporativo y patrocinio de actos deportivos son dos aspectos diferentes del marketing deportivo. Ambos presuponen la realización de los objetivos de las compañías, por un lado, y de los organizadores de los actos, por el otro.

Desde el punto de vista de una compañía, el patrocinio corporativo empieza por la identificación del producto, nombre o logo de la compañía con la imagen de la unidad relacionada con dicho deporte (personas, organización o acto deportivo).

15. El patrocinio de actos deportivos o marketing deportivo conduce a la obtención de ingresos a través de la venta del uso de la imagen del acto deportivo para campañas publicitarias, de sus facilidades para muestreo de productos, de su espacio disponible para anuncios o de las necesidades de sus espectadores para venderles bebidas, alimentos o recuerdos. Estas oportunidades se ofrecen no solamente a una sino a diferentes compañías que consideran el acto deportivo adecuado para lograr ciertos objetivos corporativos de mercado.

3ª Parte

La gente que encabeza el camino

«A largo plazo, el valor de un Estado (organización en nuestro caso) es igual al valor de los individuos que lo componen. Un Estado (u organización) que menosprecia a sus hombres para tenerlos como dóciles instrumentos en sus manos, aun cuando sea con propósitos benéficos, se dará cuenta de que con hombres pequeños no puede hacer grandes cosas.»

E. BURKE (1729-1797), Pensamientos sobre la Revolución Francesa

«Y cuando creemos que conducimos, somos en mayor grado conducidos.»

Lord BYRON (1788-1824), Los Dos Foscari

Sección 5

El gerente deportivo

«Un brazo poderoso no está mejor entrenado para enfrentarse a una lanza que un brazo débil; es el carácter y el valor los que hacen al guerrero.»
EURÍPIDES (480-406 a.C.), Electra

- Una organización será tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados trabajan mejor y son más productivos. Los gerentes deben tener en mente que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y luchas, de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre empleados da por resultado obtener mejores niveles de rendimiento.
- Los gerentes deportivos no deberían preguntar cuál será su recompensa por involucrarse en actividades deportivas de la juventud, sino que deberían interrogarse a sí mismos si están honesta y lealmente dispuestos a dedicar los mejores años de su vida haciendo un incansable esfuerzo para satisfacer las necesidades de educación, carácter y coraje de la juventud.

Capítulo 14

Gestión de una organización deportiva

Las tareas de los gerentes están fundamentalmente orientadas hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, por el rendimiento en su trabajo personal, por su habilidad para tomar decisiones y por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los gerentes también deberían saber cómo enfrentarse y controlar situaciones difíciles originadas por el ambiente deportivo.

Introducción

Esta sección está dedicada a los gerentes deportivos considerados como la gente que supuestamente conduce las organizaciones deportivas, pero quienes, por desgracia, muy a menudo actúan contra su propia voluntad por factores de orden político, económico y de otra naturaleza.

Este capítulo tratará uno de los aspectos más sensitivos de su trabajo. Es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual. Ciertamente, tal y como Lord Byron lo expresó correctamente en su novela *Los Dos Foscari*, a menudo la gente cree firmemente estar abriendo el camino a otros, pero al final se dan cuenta de que son ellos quienes están siendo conducidos.

Este capítulo explica algunos conceptos sobre gerencia relacionados con el medio ambiente, interno y externo, de la organización, el cual deben entender y aprender a manejar los gerentes deportivos. Serán examinados algunos principios importantes que facilitan la gestión de una organización, de sus miembros y de sus empleados, y a continuación se incluye una descripción gráfica del mundo de los gerentes deportivos.

En el capítulo 2 ya hemos considerado los factores internos y externos de una Federación u Organización Deportiva Nacional y cómo dichos factores pueden ser analizados y controlados para elaborar un plan en beneficio de la organización. Esta sección examinará también el papel de los gerentes y cuál debería ser su actitud para controlar una situación específica relacionada con uno u otro de esos factores.

Conceptos de gerencia

Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven influidas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y, sobre todo, por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los conceptos tradicionales de gerencia han sido formulados según su enfoque, bajo distintos nombres, como el clásico, de comportamiento, ciencia de la gerencia, sistemas, contingencia, etc.

Cada uno de estos enfoques nos ayuda a entender cómo y por qué los gerentes funcionan como lo hacen. Según esto, los diferentes estilos personales de gerencia están siempre determinados por la personalidad y el comportamiento particular de cada gerente.

Concepto clásico de gerencia

La gerencia clásica está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización, los miembros afiliados, clubes y ligas, sin olvidar otras organizaciones afiliadas o reconocidas por la organización misma. Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

a) **Planificación** es la definición de metas, objetivos y estrategias.
b) **Organización** es tanto la selección y agrupamiento de acciones adecuadas para cumplir las estrategias como el diseño de una estructura organizativa en unidades concebidas para ayudar a la consecución de las metas y objetivos de la organización.
c) **Coordinación** significa interrelacionar a la gente y a los departamentos con el fin de asegurar que todas y cada una de las unidades funcionan como un todo y mantienen sus actividades en estrecha relación con las metas y objetivos de la organización.
d) **Control,** entendido como la supervisión necesaria para asegurar que lo que fue planeado es realmente cumplido y que el curso de la acción se mantenga corrigiendo las desviaciones que puedan ocurrir.

Gerencia por comportamiento

El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos mejora cuando éstos están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas, tendencias y deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

La gerencia como ciencia

Este estilo o concepto parte de la premisa de que la precisión de las estadísticas, matemáticas y de la alta tecnología ayudan más efectivamente al gerente. Ope-

raciones tales como la manufactura han sido significativamente incrementadas con la introducción de ordenadores y robots.

El concepto es también válido para las Federaciones Nacionales debido a la creciente necesidad de proporcionar información demográfica a los patrocinadores, estadísticas técnicas a los medios de difusión y las aún más sofisticadas estadísticas deportivas en línea directa que requieren las televisiones para su transmisión. Para satisfacer esta necesidad, la FIVB, por ejemplo, ha preparado su propio VIS (Sistema de información de voleibol) y está actualmente trabajando en el desarrollo de su "Demografía en voleibol", que habrá de proporcionar instantáneamente valiosa información a los patrocinadores, mostrándoles datos sobre la participación en voleibol pista y en voleibol playa en todos los niveles, describiendo, además, las condiciones económicas y sociales de esos practicantes.

Este estilo de gerencia es efectivo para afrontar problemas operativos tales como la planificación de actos deportivos y el control de bienes y servicios, la verificación de la satisfacción de empleados y el levantamiento de inventarios. Estas últimas no están sólo relacionadas con el material deportivo y el equipo, sino también con el calendario de competiciones tradicionales en los cuales acostumbran participar los equipos o competidores nacionales tanto en casa como en el extranjero.

Gerencia por sistemas

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos: planificación, organización y control tanto del comportamiento como de las operaciones de los empleados de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. La gerencia será más exitosa en la medida en que tales funciones generales estén mejor coordinadas.

Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización, considerada como un todo, puedan alcanzar con éxito las metas y los objetivos asignados.

El concepto de gerencia por contingencia

Este concepto afirma que no hay un *mejor modo* de conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que rodean las situaciones difíciles, para las cuales habrán de encontrarse soluciones adecuadas.

El control del medio deportivo

El medio ambiente de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos que crean las condiciones de trabajo a que dichas organizaciones se enfrentan durante el desarrollo de sus actividades deportivas. Algunas de estas condiciones son producidas por factores que se encuentran en el mundo exterior tales como las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas; otros factores crean las condiciones internas de trabajo en las cuales las organizaciones deportivas apoyan sus propias actividades administrativas.

Conocimiento y percepción de factores internos y externos

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos tales como niveles de trabajo, habilidades y capacidad de los empleados, funciones y motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes respecto a factores externos tales como la economía global, la economía local, tecnología, política, penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades de la juventud y sus tendencias y el medio ambiente social y cultural de la juventud.

Cada factor externo representa un desafío en un mundo en permanente evolución que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deberían aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si realmente tienen deseos de sobrevivir.

Factores internos

Los factores internos están relacionados con las actividades administrativas, empleados, miembros, programas deportivos, instalaciones, etc., y respecto a ellos se espera que el gerente asegure que:

a) **la estructura administrativa está correctamente equipada y su personal garantiza una efectiva y eficaz instauración de los programas estratégicos;**
b) **se contratan empleados competentes y su actuación está celosamente controlada;**
c) **la cantidad de miembros y el incremento de voluntarios se estima con exactitud;**
d) **la disponibilidad y el uso de instalaciones están cuidadosamente planeados y los resultados deportivos son los proyectados.**

Referente a los factores internos, los gerentes pueden asumir diferentes papeles de acuerdo con el nivel que ocupan y conforme la situación específica a que se enfrentan, como se describe a continuación.

1. **Papel de decisión.** Este papel es fundamental para todo gerente y puede ser asumido para decidir el curso de las acciones o seleccionar opciones dentro de sus responsabilidades, cualquiera que sea su nivel en la organización (inferior, medio, superior).
2. **Papeles de gerencia.** Son desempeñados de acuerdo con la naturaleza de cada situación, la cual puede exigir que el gerente se convierta en un empresario, negociador, asignador de recursos, solucionador de problemas, etc.
3. **Papel interpersonal.** Con respecto a los empleados y subordinados, el papel del gerente puede exigirle que aporte liderazgo, mantenga una relación con ellos o permanezca como una figura decorativa.
4. **Papel de información.** A este respecto, el gerente podría necesitar observar y percibir las reacciones de los empleados, simplemente distribuir información o actuar como un portavoz.

Factores externos

Los factores externos son quizá los de

mayor importancia en relación con las necesidades contemporáneas del deporte, pero han sido descuidados por la mayoría de gerentes deportivos. El ambiente externo consiste en el siempre cambiante progreso tecnológico en las comunicaciones, organización de oficina, etc.; clima político; ambiente social para practicar el deporte; estabilidad económica de los patrocinadores; otras actividades deportivas más atractivas con necesidades similares; la percepción que el público tenga del deporte; las tendencias de la juventud en las escuelas, universidades, ciudades y provincias, etc.

Cómo controlar los factores internos

El ambiente interno puede ser controlado por los gerentes mismos al tomar decisiones relacionadas con los empleados y al adoptar una determinada actitud hacia los diferentes factores de la organización. Dicha actitud tendrá un nivel de reacción diferente de acuerdo con el nivel del gerente respectivo: alto, medio o inferior.

a) Los gerentes de nivel inferior están más en contacto con los empleados y por esta razón necesitan un alto nivel de habilidades para controlar a la gente, experiencia técnica y un dominio de las tareas que desempeñan los empleados con el fin de determinar sus necesidades.
   Los gerentes de nivel inferior pueden ser expertos como controladores del trabajo, poseer cualidades de líder para solucionar conflictos y desórdenes y ser verdaderos expertos en la resolución de problemas.
b) Los gerentes de nivel medio deben poseer cualidades de la gerencia de bajo y alto nivel. Ellos actúan como enlace entre quienes toman las decisiones y quienes resuelven problemas, por lo que deben tener una gran habilidad para asignar recursos y facilitar el flujo de comunicación e información.
c) Los gerentes de nivel superior deben ser profesionales que entienden el ambiente interno y el externo del deporte. Ellos son los portavoces y toman las decisiones, sin importar los riesgos de la situación, siendo además el enlace con el ambiente externo.

Cómo enfrentarse a los factores externos

Los gerentes deben poseer excelentes habilidades como negociadores cuando recluten personal cualificado, negocien con patrocinadores o traten de obtener apoyo político, así como tener una visión GLOBAL de la organización, de su estructura, sus metas y su capacidad. Al enfrentarse con el ambiente exterior, el gerente debe tomar como referencia a los patrocinadores, las normas del gobierno, la situación económica global y regional, las preferencias de los medios de difusión y las tendencias sociales para, según su percepción, determinar lo flexible, inflexible o determinante que deberá ser al enfrentarse a ese ambiente exterior.

El control de la organización

Las unidades administrativas

Al igual que cualquier otra empresa, una organización deportiva tiene líneas de producción: un departamento de organización de actos deportivos, secciones para jueces, árbi-

tros o técnicos, investigación técnica de recursos y si es posible marketing, comunicación, ligas, calendario de actos o circuitos, asociaciones regionales, clubes, etc. Todos estos departamentos o secciones están estructurados según ciertos principios y todos incluyen programas definidos y diseñados para ejecutar con éxito las operaciones del plan y alcanzar los objetivos de la organización como tal.

El personal

Cuando una organización deportiva ha logrado el más alto grado de administración con líneas o unidades profesionales de producción, ha multiplicado programas y diversificado actividades, los gerentes de dicha organización estarán obligados a aumentar el personal y esperar mayor cualificación de las personas que trabajan para ellos. Este hecho representa una nueva área de responsabilidad para los gerentes deportivos, obligándoles a ser más selectivos y desalentándoles a correr riesgos indebidos cuando recluten personal no cualificado.

Selección de personal

Antes de cumplir esta responsabilidad fundamental y emplear a una persona para la organización, el gerente deberá:

a) Describir exactamente el perfil del puesto, delineando las necesidades, las particularidades, la experiencia y habilidades que necesita el puesto.
b) Confiar en el consejo de organizaciones y personas externas competentes.
c) Comparar candidaturas durante las entrevistas:

- ¿Tiene esta persona las cualidades requeridas para cumplir el puesto?
- ¿Son las debilidades de esta persona un factor decisivo para determinar su competencia para esta posición?
- ¿Ha dado esta persona suficientes razones para poder identificarse con la organización y/o con la posición?

El mejor candidato será aquel cuyos esfuerzos vayan dirigidos a los objetivos de la organización y quien sea capaz de trabajar eficazmente y en armonía con otros colegas.

El control de gente y de las unidades de la organización

Como se ha establecido previamente, una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, los gerentes deben tener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado obtener mejores niveles de desempeño.

La motivación del espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre empleados y gerentes de diferentes áreas o unidades son también muy importantes para la organización, ya que logran que todos empujen hacia delante en el cumplimiento de las varias tareas, las que en última instancia son consideradas responsabilidad de todos.

Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la con-

secución adecuada de los objetivos establecidos. Las unidades pueden ser grupos locales o regionales de una Federación Nacional, ligas locales y nacionales, uniones o colegios de entrenadores y árbitros, asociación de jugadores y asociaciones regionales o confederaciones continentales en el caso de Federaciones Internacionales.

Un gerente digno de esta función debe dominar tres habilidades esenciales para obtener el máximo de eficacia:

1. **Motivación de los empleados y orientación de las unidades.** Sólo un personal suficientemente motivado y unas unidades de la organización bien orientadas podrán realizar tanto **individual como colectivamente** todos los esfuerzos necesarios para perseguir y lograr los objetivos de la Federación Nacional.

Actitud y esfuerzos orientados hacia un mejor y más eficaz logro de los objetivos de **los individuos y de las unidades** deben constituir una parte trascendente del interés general para alcanzar los objetivos de la Federación Nacional.

2. **Operación de las líneas formales de comunicación mientras se mantiene el contacto con la gente.** Las líneas de comunicación deben estar permanentemente abiertas en toda dirección (horizontal, vertical y transversal) para que todos los niveles estén debidamente informados y orientados en la dirección que cada uno está siguiendo para alcanzar los objetivos comunes previamente determinados; sin embargo, se espera que los gerentes no dejen de mantener la comunicación con la base de la organización.

A nivel de la base, la comunicación personal mantiene el espíritu de equipo y la confianza en el liderazgo. Los gerentes deberán hablar constantemente con su equipo nacional, sus competidores individuales, los clubes, los participantes en su deporte, árbitros, entrenadores, dirigentes de ligas, etc., como miembros fundamentales de la familia.

3. **Mantenimiento de la cooperación y entendimiento entre los empleados.** Cooperación y entendimiento pueden lograrse con coordinación y supervisión. Es esencial que la cooperación y el entendimiento se mantengan constantemente delegando suficiente autoridad para la realización de cualquier programa, sin descuidar la continuidad de una supervisión adecuada por parte de los órganos centrales o por el gerente responsable.

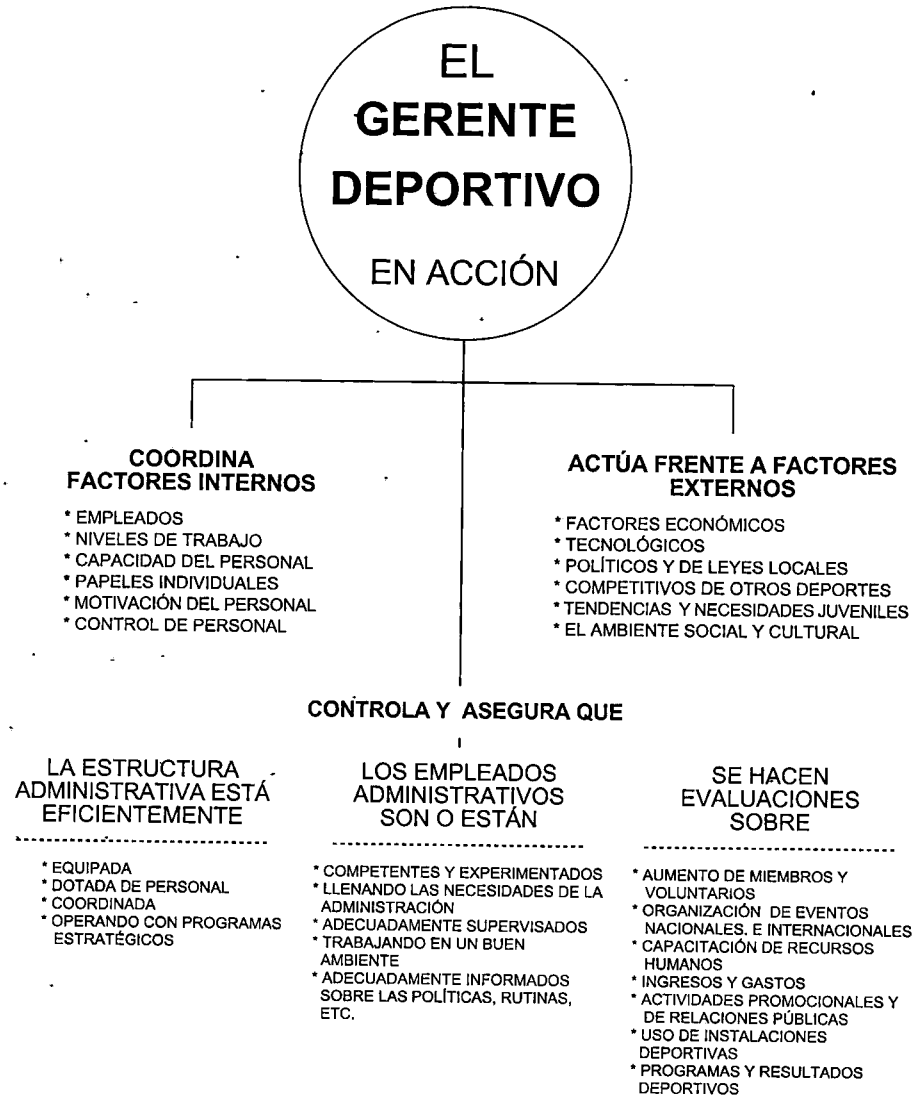


Fig. 17. El mundo de los gerentes deportivos

Aspectos esenciales de la gestión de una organización deportiva

1. Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas están influidas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y, sobre todo, por su manera de planificar, organizar, coordinar y controlar.
2. La gerencia clásica está concebida según la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planificar, organizar, coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización, los miembros afiliados, clubes, ligas, sin olvidar otras organizaciones afiliadas o reconocidas por la organización deportiva misma.
3. El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual se considera que va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos aumenta cuando están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas, tendencias y deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptaron por voluntad propia.
4. El medio ambiente de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos, que crean las condiciones de trabajo a que dichas organizaciones se enfrentan durante el desarrollo de sus actividades deportivas. Algunas de estas condiciones son el producto de factores que se encuentran en el mundo exterior, tales como las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales a que se enfrentan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas; otros factores crean las condiciones internas de trabajo, en las cuales las organizaciones deportivas apoyan sus propias actividades administrativas.
5. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos tales como niveles de trabajo, habilidades y capacidad de los empleados, funciones y motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes de factores externos tales como la economía global, la economía local, tecnología, política, penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades de la juventud y sus tendencias, y el medio ambiente social y cultural de la juventud.
6. Los factores externos son quizá los de mayor importancia en relación con las necesidades contemporáneas del deporte, pero han sido descuidados por la mayoría de los gerentes deportivos. El ambiente externo consiste en el siempre cambiante progreso tecnológico en comunicaciones, organización de oficinas, etc.; elima político; ambiente social para practicar el deporte; estabilidad económica de los patrocinadores; otras actividades deportivas más atractivas con necesidades similares; la percepción que el público

tenga del deporte; las tendencias de la juventud en las escuelas, universidades, ciudades y provincias, etc.

7. Una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, los gerentes deben mantener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades, de la misma forma que un manejo adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado obtener mejores niveles de desempeño.

8. La motivación del espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre empleados y gerentes de diferentes áreas o unidades son también muy importantes para la organización ya que logran que todos empujen hacia delante en el cumplimiento de las diversas tareas, las que en última instancia son consideradas responsabilidad de todos ellos.

9. Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la consecución adecuada de los objetivos establecidos. Las unidades pueden ser grupos locales o regionales de una Federación Nacional, ligas locales y nacionales, uniones o colegios de entrenadores y árbitros, asociación de jugadores y asociaciones regionales o confederaciones continentales en el caso de Federaciones Internacionales.

Capítulo 15
La función de gerente en el deporte

Dentro de cualquier organización están presentes todos los niveles de gestión y cada nivel requiere de manera individual habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Sin importar el nivel que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas.

La cualidad más importante para un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar tanto la productividad de sus empleados como las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas dentro de la organización deportiva. Los empleados son la base del éxito o del fracaso de una organización.

Introducción

En capítulos anteriores se describe a los gerentes dentro del contexto de su organización y se reflexiona de manera breve sobre los ambientes tanto externo como interno que condicionan los resultados de las funciones gerenciales de quienes encabezan la organización.

Este capítulo se esforzará por definir las funciones del gerente, su poder ejecutivo, autoridad, cualidades, habilidades para tomar decisiones y facultad para delegar parte de sus tareas. También se hará una reflexión más profunda sobre cómo motivar a la gente, coordinar esfuerzos y comunicar la visión impulsora de la organización. Es de vital importancia aprender a ejercer el liderazgo y a comprender qué es exactamente lo que se espera de un líder. Con esta finalidad se explican algunas reglas esenciales para gerentes, que han sido agrupadas bajo el título conocido de *Leyes de Lundborg*.

Definición de gerente

La definición de *gerente* que nos dan los diccionarios sólo proporciona algunas claves de cómo identificar a los gerentes de las organizaciones.

El ***Diccionario Collins*** lo define como *«una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc.; una persona que controla (los negocios de un actor o el entrenamiento de un deportista o equipo)».*

Peter Drücker (1954) define al gerente así: *«Los gerentes son los empleados o personas de más alto rango* ***a cargo de una organización,*** *quienes debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos, deben tomar decisiones en los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante en relación con el progreso y los resultados de la organización en general».* A esto deberíamos agregar: y las personas a cargo de unidades de la organización cuyas decisiones tienen un importante efecto en el logro de los objetivos asignados a dichas unidades y de los de la organización en general.

Poderes ejecutivos de los gerentes

Ejecutivos contra administradores

En mayor o menor grado la autoridad recae en los gerentes de la organización. Teóricamente, la autoridad aumenta en gerentes de alto nivel y disminuye en gerentes de menor nivel, lo cual se explica por las responsabilidades que dentro de la descripción del puesto se asignan a cada nivel gerencial. Naturalmente, la responsabilidad de desempeñar un trabajo implica la autoridad para realizarlo.

En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder, es decir, la habilidad de influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión. Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados, los subordinados acatan sin ninguna objeción las órdenes dadas por sus gerentes.

Los gerentes, coordinadores y directores pueden estar ubicados en diferentes niveles de la organización y tener a su cargo responsabilidades similares a las de los Secretarios Generales o los Presidentes. Las obligaciones de los primeros abarcan planificación, organización, control, integración, motivación y evaluación, aun cuando su campo de acción sea más limitado que el de los últimos.

Algunos administradores no son gerentes debido a que únicamente supervisan el trabajo de otros empleados, sin dar ninguna orden relacionada con el carácter, función o naturaleza del trabajo a realizarse.

También llega a suceder que algunos gerentes no son administradores debido a que en realidad no supervisan a ningún grupo específico de empleados; sin embargo, toman decisiones que son de gran importancia para los resultados de la organización.

El poder para tomar decisiones como un medio

El poder para tomar decisiones puede verse como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes tales como

eficacia, productividad, coordinación, etc.

Aquellos gerentes que tienen la responsabilidad de obtener resultados máximos para su organización y lograr en todas sus actividades el balance más favorable son los genuinos gerentes-administradores. Como tales, tienen la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones que influirán determinantemente en los resultados de la organización.

Para obtener resultados mejores y más duraderos, un gerente-administrador requiere tiempo. Lograr un objetivo o fallar en ello es un asunto temporal, mientras que la consolidación permanente necesita un tiempo considerablemente más largo.

Ejerciendo la autoridad

El Presidente y el Secretario General (Principal Oficial Ejecutivo o Director Ejecutivo) de una organización deportiva, así como sus directivos, deben auxiliar a sus empleados proporcionándoles la guía necesaria. Sin embargo, también deben asegurarse de que sus subordinados no dejen sus propias tareas a quienes ellos deberían supervisar, e injustamente saquen ventaja de una situación dada. Además, es también muy importante asegurarse de que los empleados no pierdan interés en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Después de un período de prueba, los empleados deben saber cómo desarrollar las funciones que les han sido asignadas. En situaciones en que tienen que aplicar su criterio, tomar decisiones o corregir informes o memorandus, el Presidente, Secretario General o sus directores deben evitar hacerse cargo de las tareas asignadas a dichos empleados.

Un director o coordinador debe poder enseñar a sus empleados cómo mejorar su rendimiento sin imponerle sus propios métodos de trabajo como si fuesen métodos únicos. La idea es inspirar confianza de tal manera que el empleado sea alentado a encontrar su propio método de trabajo.

Delegación de autoridad

Los gerentes eficientes deben entender que únicamente pueden delegar ciertas tareas y responsabilidades a sus subordinados, pero no la responsabilidad general. Cuando un gerente decide delegar una función, continuará siempre siendo el responsable de dicha tarea delegada. Sin embargo, delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, el resultado puede conducir a un vacío de poder y por último convertirse en anarquía.

Poder y autoridad

Una misma persona deberá ser investida de poder y autoridad con el fin de legitimizar las instrucciones dictadas por dicha persona a sus subordinados y evitar que un supervisor o director de sección se desentiendan en asuntos en los que una orden es dictada por una autoridad de rango más alto. Deberíamos evitar conflictos de autoridad entre el supervisor de un empleado y un gerente que tenga una posición más alta. La cadena de mando no debe romperse con el simple propósito de mantener la paz dentro del lugar de trabajo y pacificar a los empleados y miembros de la organización.

Instrucciones de trabajo

Las instrucciones de trabajo que se den a un empleado deben ser cumplidas normalmente. Sin embargo, es aconsejable aceptar cierta iniciativa por parte de los subordinados y ocasionalmente (no sistemáticamente) que se resistan si tienen el suficiente coraje para decir "no" o permanecer en silencio cuando un superior dé instrucciones irracionales o impropias. En cierta medida, ese "no" lleva la intención de proteger al superior de sus propios desatinos y no debe ser tomado necesariamente como un signo de rebeldía.

Los subordinados deben poder negociar con sus supervisores en caso de existir peticiones no razonables. Algunos plazos, por ejemplo, son imposibles de respetar, algunas tareas están fuera del alcance humano, etc. Sin embargo, no se sugiere que un superior renuncie a sus decisiones, sino que debe estar preparado para discutirlas abiertamente con el empleado y ser receptivo a las preguntas que le surjan a éste, particularmente en relación con las fechas límite.

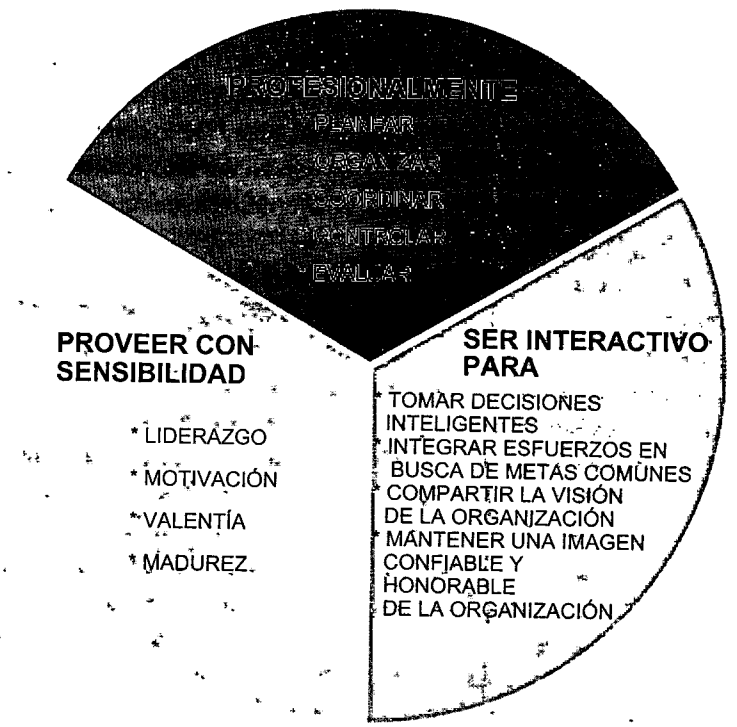


Fig. 18. La trilogía de la gestión: responsabilidad, sensibilidad e interactividad

creación de una nueva competición, evento, categoría o al diseño de un programa nuevo. Es importante consultar al grupo de personas involucradas.

Motivar a la gente

La cualidad más importante de un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar la productividad de sus empleados, las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas de la organización. Los empleados son la base del éxito o fracaso de la organización.

Motivación

Precisar la verdadera naturaleza de la motivación implica descubrir la esencia del comportamiento humano. *Herzberg* define la motivación como *«un rasgo de la personalidad que dirige la intensidad e inicia el comportamiento. No puede observarse, sólamente deducirse»*. Esta definición se aplica de forma más específica a la percepción individual. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, la motivación es la fuerza que mueve a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro rápido de las metas y objetivos de la organización.

Los empleados que están motivados aumentan su productividad, elevan el nivel de trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización.

El proceso de motivación

Este proceso está estrechamente ligado al comportamiento orientado hacia las metas. Se inicia con una necesidad (o meta) insatisfecha que un individuo desea satisfacer o lograr. La motivación puede ser fácilmente transmitida a otros, por lo cual miembros, colaboradores y empleados altamente motivados pueden fácilmente obtener respuestas entusiastas de las personas. señaladas como objetivo, son fáciles de convencer y están deseosos de tomar parte en el deporte o en la organización misma. La actitud final es una acción o comportamiento dirigido a una meta, sin importar que la meta se alcance o no.

Una persona altamente motivada que alcanza una meta nunca está completamente satisfecha con su logro y en consecuencia buscará otro objetivo; sin embargo, debe preverse el riesgo de que su interés por el trabajo se consuma o *queme* si el estado de insatisfacción es continuo.

Algunas personas fallan a menudo en el logro de sus metas debido a que no saben adoptar un patrón de comportamiento orientado hacia una meta. La clave de la motivación es combinar las habilidades para planear y fijar metas determinadas en el proceso de administración por objetivos. Un sistema de prioridad de metas en la administración puede evitar la "quema" o consumo en el trabajo y facilitar la motivación del empleado en la asignación de tareas. Diversas teorías intentan analizar y explicar la motivación.

Teorías sobre la motivación

La **teoría de jerarquías de *Manslow*** evalúa la motivación según la prioridad que un individuo otorga a sus necesidades y establece cinco niveles de necesidades humanas descritas jerárquicamente por orden de importancia:

- autoactualización (completa realización

en todas las áreas del crecimiento y potencial humanos);

- autoestima (reconocimiento por parte de los demás);
- necesidades sociales (amor y afecto);
- necesidad de seguridad (refugio, protección contra daños físicos);
- necesidades psicológicas (necesidades biológicas primarias).

La teoría de *Manslow* establece que deben satisfacerse todos los niveles previos antes de poder alcanzar el más importante. Algunos críticos concuerdan en que los individuos vacilan entre una etapa y otra en diversos momentos de su carrera. Además, no todos están dispuestos a, o son capaces de, ser guiados hacia los niveles de autoestima o autoactualización como resultado de su experiencia en el trabajo: alcanzan estos niveles fuera de su ambiente de trabajo.

Sergeoroni agregó un nivel más, llamado *autonomía propia*, entre autoestima y autoactualización, el cual representa la necesidad del empleado de mayor control. Las necesidades de menor nivel se satisfacen mejor mediante estímulos externos, en tanto que las necesidades más elevadas (estima/actualización) son colmadas mediante la satisfacción interna.

La **teoría de *Maclelland*** establece que las motivaciones primarias existen en el lugar de trabajo: realización, afiliación y poder. Algunas personas necesitan lograr el éxito sólo por el éxito mismo; desean hacer mejor las cosas y su solución es una situación en la que puedan obtener una inmediata retroalimentación por su desempeño y perseguir metas con desafíos moderados. Son por naturaleza muy competitivos, no les agradan las improvisaciones o situaciones imprevistas, ni tampoco las tareas que son demasiado difíciles o demasiado fáciles.

La necesidad de afiliación y poder está más presente en el éxito de la gerencia de hoy en día. Los mejores gerentes necesitan desesperadamente el poder y están menos dispuestos a la afiliación.

La **teoría de *Herzberg*** sobre la motivación (1996) establece que hay dos factores involucrados en la motivación de los empleados:

- Factores de mantenimiento: si no se cuenta con estos factores, los empleados no están satisfechos; si están presentes, los empleados no están suficientemente motivados. La satisfacción de los empleados se fortalece con la presencia de factores tales como salario, seguridad en el trabajo, nivel, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales satisfactorias tanto con sus compañeros, subordinados y supervisores, como con la política y administración de la compañía.
- Factores de motivación: la falta de estos factores no provoca insatisfacción en los empleados, pero cuando están presentes ayudan a motivarles: realización, reconocimiento, progreso, responsabilidad, posibilidad de superación personal y del trabajo mismo.

Los factores de mantenimiento son externos al trabajo, mientras que los factores de motivación están directamente ligados a éste.

Los principios organizativos, tales como delegación de autoridad y descentralización, mayor autonomía, autoestima y autocontrol pueden ser armas motivacionales muy efectivas dentro de la organización.

Teoría de la expectativa

Esta teoría se basa en ciertos elementos que explican los deseos individuales tales como: descripción de puesto, habilidad personal y requerimientos de una situación laboral. Estos elementos junto con una explicación detallada de los hechos llevan a un comportamiento motivado.

La fuerza de la tendencia para actuar en una dirección determinada depende de la fuerza con que la expectativa será seguida por un resultado dado y de cuán atractivo sea ese resultado para el individuo.

La voluntad para producir algo en determinado momento o situación depende de las metas del individuo y de la expectativa de que su rendimiento individual le permitirá alcanzar dichas metas.

La magnitud del esfuerzo está directamente relacionada con la fuerza de la creencia de que la meta será alcanzada mediante ese esfuerzo. Un gerente puede influir en el grado de respuesta del individuo reconociendo las necesidades y diferencias especiales de la persona, dándole apoyo y asesoría.

Factores en la motivación del empleado

Hay tres aspectos importantes para el gerente deportivo, equidad, dinero y motivación del empleado, los cuales son diferentes en los sectores público y privado:

a) **Equidad**. La motivación de un individuo no se ve afectada únicamente por la recompensa que le otorga la organización, sino también por su valor relativo comparado con el de otros, por ejemplo, la comparación relativa del promedio de contribución/retribución de un individuo con el promedio de otros: contribución, en cuanto a lo que el individuo desarrolla, y retribución, por lo que obtiene de las situaciones laborales. Cuando los promedios son iguales o similares, existe equidad y el ambiente de trabajo es adecuado; pero si no lo son, surgen problemas debido a la inequidad.

También son críticas las recompensas específicas para satisfacer a los empleados y motivar su rendimiento en el trabajo. Si un individuo tiene una productividad mayor que los demás a cambio de un salario similar, existirá tensión en el trabajo.

b) **Dinero**. Es una fuerte motivación para personas a quienes les hace falta, pero para otros el dinero no es un factor de motivación, aun cuando para otras personas el dinero sea la fuerza motriz. Siempre que el dinero sea el factor motivante, debe existir un lazo entre rendimiento y recompensa. La gente que busca dinero está realmente motivada a mejorar su rendimiento únicamente si perciben la conexión entre su mejor rendimiento y su recompensa en forma de más dinero. Quienes buscan dinero estarán motivados sólo en la medida en que entiendan que una recompensa económica puede satisfacer sus metas personales y la percibe claramente condicionada al criterio de su rendimiento.

c) **La motivación del empleado en los sec-**

tores público y privado. Se cree que la motivación del empleado en el sector público es baja, sin embargo esto no siempre es verdad. Las investigaciones han revelado que la reducida necesidad de seguridad en el sector público se debe al hecho de que los empleados tienen dicha seguridad. La autoactualización es para ellos un factor de mayor motivación. También están más satisfechos con sus beneficios económicos directos que los empleados del sector privado.

Teorías para explicar el liderazgo

El liderazgo requiere la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir una posición de líder. Esto está interrelacionado con todas las funciones gerenciales. Para instaurar programas, los gerentes tienen que dirigir a otras personas, asegurarse de que cada departamento está eficazmente organizado y opera de forma efectiva, motivar a los empleados, tomar decisiones y administrar por objetivos, todo lo cual requiere habilidades viables de liderazgo.

Existen tres categorías teóricas que explican el liderazgo: rasgos característicos, comportamiento y contingencia.

1. **Rasgos**. Reclama que los líderes nacen con rasgos específicos tales como:

a) carisma
b) inteligencia
c) aserción (afirmativo)
d) entusiasmo
e) empatía
f) valentía, lealtad, etc.

Esta teoría ignora el hecho de que mucha gente con todas estas características no son líderes.

2. **Comportamiento.** Concluye que el liderazgo como comportamiento puede ser enseñado y ser objeto de entrenamiento.

Algunos autores, como el *profesor Lekert,* de la Universidad de Michigan, dicen que los líderes de éxito son considerados con sus empleados y hábiles para defender y organizar trabajo y departamentos. *Lekert* habla de dos tipos de liderazgo: orientado al empleado y orientado a la producción. Los líderes orientados al empleado son más efectivos, mientras que los de orientación hacia la producción muestran baja productividad y mayor insatisfacción en el trabajo. Ser considerado con los empleados es esencial para lograr un liderazgo de comportamiento efectivo.

Otros autores consideran que los líderes de mayor éxito utilizan la *red de la gerencia (management grid)* para desarrollar metas y respeto mutuo entre los gerentes y los empleados, logrando así crear una visión compartida de la organización.

3. **La contingencia** explica cómo el estilo del liderazgo se adapta a situaciones distintas. Este modelo está enfocado en el constante modelo autocrático-democrático. Los líderes democráticos que favorecen la retroalimentación y la toma de decisiones por sus empleados tienen a éstos más satisfechos. Sin embargo, mientras que algunos grupos son muy productivos bajo un liderazgo democrático, hay otros que son más productivos en situaciones de toma de decisiones de forma autocrática.

Comprensión del liderazgo

Liderazgo, valentía y madurez

Se espera que estas tres cualidades sean aportadas por el gerente a las personas que trabajan para el deporte. El primero es el espejo de las segundas y su ejemplo se reflejará en el entusiasmo, optimismo y esfuerzo de éstas.

Los servicios y la lealtad de los trabajadores hábiles y motivados deben ser logrados y conservados a cualquier coste. Un liderazgo efectivo inspira confianza, receptividad y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y objetivos.

El liderazgo también significa ofrecer lealtad, apoyo e imparcialidad en la supervisión de otros, así como motivarlos, evaluar sus acciones y darles el crédito que se merecen. Una de las tareas principales de un gerente del deporte es administrar, facilitar, guiar y coordinar las actividades de los empleados, voluntarios y miembros afiliados hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Estilo de liderazgo que se espera

Los trabajos rutinarios bien estructurados alientan al empleado a desear tener mayor control y menos liderazgo. Los trabajos complicados o ambiguos hacen que el empleado esté más dispuesto a pedir liderazgo.

Los empleados con menor preparación, así como aquellos que se encuentran desmotivados, sin orientación acerca de su "yo" en el trabajo y sin experiencia, requieren un estilo de liderazgo más autocrático. Los empleados con alto nivel de preparación, motivados y centrados en el "yo" de su trabajo desean tomar parte en el proceso de toma de decisiones y requieren un estilo de liderazgo más democrático.

Un líder de éxito debe controlar dos áreas importantes para la gestión: entender las necesidades que se desprenden de una situación dada y examinar las necesidades y deseos de los empleados.

El estilo de liderazgo participativo se recomienda cuando se enfrentan a tareas complicadas que han sido encomendadas a empleados experimentados. En los casos en que empleados nuevos ejecutan una tarea sencilla, se requiere un liderazgo autocrático.

Un buen líder es el resultado de buenos seguidores, ya que contrata a la persona adecuada para el trabajo correcto, establece una visión compartida de cómo alcanzar las metas del trabajo y entiende que cada situación laboral y empleado en particular habrán de requerir una reconsideración del estilo de liderazgo.

Cualidades de un líder

Habilidad para lograr cooperación voluntaria

Un gerente del deporte debe ser un líder en el sentido de alguien que tiene el poder o cualidad de despertar el entusiasmo, cooperación voluntaria y participación de gente a quien el cumplimiento de una tarea común aportará beneficios personales o colectivos.

Un líder no es un tirano o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros. Un líder es claramente distinguido por sus cualidades personales, ya sean innatas o adquiridas, que hacen que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. En la historia existen algunos líderes innatos, pero la mayoría llegan a ser

líderes mediante una serie de influencias sociales, experiencias personales y aprendizaje sistemático de cualidades en su comportamiento y en el trabajo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra:

a) que sabe a dónde ir y cómo llegar;
b) determinación, valor y un carácter tenaz;
c) que cuenta con la credibilidad y confianza de la gente por los logros obtenidos siguiendo sus principios, con los que nunca ha traficado a cambio de beneficios o ganancias personales;
d) que es articulado mientras evalúa con entusiasmo la importancia de las tareas, transmitiendo un sentimiento de confianza en el cumplimiento de objetivos y metas;
e) que puede transmitir autoconfianza a sus seguidores para completar las tareas que les han sido asignadas.

Apariencia física y cualidades personales

Un líder es un guía de hombres cuyas cualidades, cuando son expresadas, proyectan su perfil carismático, dándole la apariencia de alguien que siempre está solo, a pie firme, con seguridad en sí mismo y que se enfrenta indefectiblemente a sus responsabilidades. Las cualidades físicas pueden ayudar en los inicios de una carrera, ya que éstas actúan como imán personal: encanto, atracción y buena apariencia. Sin embargo, estas cualidades no son determinantes ni esenciales para un líder. Las cualidades esenciales son articular claramente y comunicar ideas de una manera simple, precisa y coherente.

Es importante hacer notar que un líder no es un mero conductor de masas o grupos, sino alguien que habla con claridad y precisión. Él puede inyectar fe a sus seguidores, así como fe en la misión que éstos quieren completar. Es un ganador cuyo espíritu, sin ser triunfalista, transmite moral de ganadores a sus seguidores.

Las leyes de Lundborg

Los siguientes principios son conocidos como *leyes de Lundborg* y puede ser útil tenerlos presentes para mejorar el rendimiento gerencial:

1. No haga esfuerzos innecesarios (ley del menor esfuerzo). Se le aconseja al gerente que no tome como su responsabilidad toda la carga de trabajo.
2. Seleccione sólo lo mejor y más valioso. Es difícil encontrar colaboradores valiosos, porque son difíciles de guiar y de controlar, pero finalmente sus méritos obtienen una productividad mayor y a menor coste.
3. No se conforme con la mediocridad. Ésta es el peor enemigo de la organización.
4. Permita libertad de movimiento. Los empleados de primera clase no mejorarán sus resultados si no se les deja un poco de margen para actuar.
5. No busque excusas. Si algo va mal, no invente excusas ni busque chivos expiatorios.
6. Trabaje teniendo presente el tiempo. Las primeras deliberaciones deben ser totalmente planeadas.
7. No se comporte como un sordomudo. Observe y comuníquese con ojos y oídos. Establezca contacto.
8. Mantenga el motor en marcha y bien aceitado. Siempre trate de ser el primero y de estar en buena forma.

Aspectos esenciales de la función gerencial en el deporte

1. El *diccionario Collins* define a un gerente como *«una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc.; una persona que controla (los negocios de un actor o el entrenamiento de un deportista o equipo)»*.

Peter Drücker (1954) define al gerente así: *«Los gerentes son los empleados o las personas de más alto rango a cargo de una organización, quienes debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos, tienen que tomar decisiones en los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante en relación con el progreso y los resultados de la organización en general»*.

2. En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder, es decir, a la habilidad para influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión. Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados, los subordinados acatan sin titubear las órdenes dadas por sus gerentes.

3. El poder para tomar decisiones puede ser visto como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes como eficacia, productividad, coordinación, etc.

4. Un director o coordinador debe poder enseñar a sus empleados cómo mejorar su rendimiento sin imponerles sus propios métodos de trabajo como si fuesen los únicos métodos. La idea es inspirar confianza de tal manera que el empleado se vea alentado a encontrar su propio método de trabajo.

5. Los gerentes eficientes deben entender que únicamente pueden delegar a sus subordinados ciertas tareas y responsabilidades, pero no la responsabilidad en general. Cuando un gerente decide delegar una función, siempre será el responsable de dicha tarea. Sin embargo, delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, los resultados pueden conducir a un vacío de poder y convertirse por último en anarquía.

6. Una misma persona debería ser investida de poder y autoridad con el fin de legitimizar las instrucciones dictadas por esa persona a sus subordinados y evitar que un supervisor o director de sección se evaden en asuntos en los que una orden es dictada por una autoridad de rango más alto. Deberíamos evitar conflictos de autoridad entre un supervisor de los empleados y un gérente que ocupa una posición más alta. La cadena de mando no debe romperse con el simple propósito de mantener la paz en el lugar de trabajo y pacificar a los empleados y miembros de la organización.

7. Los subordinados deben poder negociar con sus supervisores en caso de existir peticiones no razonables. Algunos plazos, por ejemplo, son imposibles de respetar, algunas tareas están fuera del alcance humano, etc.

Sin embargo, no se sugiere que un superior renuncie a sus decisiones, sino que debe estar preparado para discutirlas abiertamente con el empleado y ser receptivo a las preguntas que le surjan a éste, particularmente con relación a fechas límite.

8. El proceso de toma de decisiones será más fácil de seguir si se establecen criterios realistas, después de hacer un cuidadoso análisis de las opciones disponibles. Sin embargo, antes de tomar una decisión, un gerente debe:

a) Asegurarse de que tiene disponibles todos los hechos.
b) Averiguar todos los antecedentes acerca de situaciones similares.
c) Darse tiempo para decidir: las decisiones complejas requieren tiempo para ser analizadas dos veces.

Cuando el gerente ha determinado la necesidad de tomar una decisión deberá:

a) Identificar el punto clave de la situación, y en caso de haber varios, establecer prioridades. La prioridad más importante se convierte en factor decisivo o esencial, llamado *criterio decisivo*.
b) Explorar alternativas y mantener abiertas las opciones hasta que tome una decisión.

9. Los empleados que están motivados aumentan su productividad, elevan el nivel del trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización, además de que una persona altamente motivada que alcanza una meta nunca está completamente satisfecha con su logro y en consecuencia buscará otro objetivo; sin embargo, debe preverse el riesgo de que su interés por el trabajo se consuma o *queme*, si el estado de insatisfacción es continuo.

10. La *teoría de las jerarquías de Manslow* evalúa la motivación como la prioridad que un individuo otorga a sus necesidades y establece cinco niveles de necesidades humanas descritas jerárquicamente por orden de importancia:

a) autoactualización (completa realización en todas las áreas del crecimiento y potencial humanos);
b) autoestima (reconocimiento por parte de los demás);
c) necesidades sociales (amor y afecto);
d) necesidad de seguridad (refugio, protección de daños físicos);
e) necesidades psicológicas (necesidades biológicas primarias).

La teoría de *Manslow* establece que deben satisfacerse todos los niveles previos antes de poder alcanzar el más importante.

11. El liderazgo requiere la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir una posición de líder, y está interrelacionado con todas las funciones gerenciales. Para instaurar programas, los gerentes tienen que dirigir a otras personas, asegurarse de que cada departamento está eficazmente organizado y opera de manera efectiva, motivar a los empleados; tomar decisiones y administrar por objetivos, todo lo cual requiere habilidades viables de liderazgo.

12. Liderazgo, valentía y madurez son los

tres elementos que el gerente debería aportar a las personas que trabajan para el deporte. El primero es el espejo de las segundas y su ejemplo se reflejará en el entusiasmo, optimismo y esfuerzo de éstas.

Los servicios y lealtad de trabajadores hábiles y motivados deben ser logrados y conservados a cualquier coste. Un liderazgo efectivo inspira confianza, receptividad y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y objetivos.

El liderazgo también significa ofrecer lealtad, apoyo e imparcialidad en la supervisión de otros, así como motivarlos; evaluar sus acciones y darles el crédito que merecen.

13. Un líder no es un tirano o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros. Un líder es claramente distinguido por sus cualidades personales, ya sean innatas o adquiridas, que hacen que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. En la historia existen algunos líderes innatos, pero la mayoría llegan a ser líderes mediante una serie de influencias sociales, experiencias personales, aprendizaje sistemático y cualidades de comportamiento y trabajo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra:

a) que sabe a dónde ir y cómo llegar;
b) determinación, valor y un carácter tenaz;
c) que tiene credibilidad y la confianza de la gente por su forma de hacer de acuerdo con sus principios, sin traficar jamás con dichos principios por beneficios o ganancias personales;
d) que es articulado mientras evalúa con entusiasmo la importancia de las tareas, transmitiendo un sentimiento de confianza en el cumplimiento de objetivos y metas;
e) que puede trasmitir autoconfianza a sus seguidores para completar las tareas que les han sido asignadas.

Capítulo 16
Habilidades gerenciales

Algunas de las habilidades gerenciales más valiosas son:

- saber cómo organizarse
- evitar papeleo inútil
- entender el liderazgo y saber cómo ser un líder
- entender la función de mando
- saber cómo escoger a sus colaboradores
- consolidar un equipo de trabajo
- establecer un buen sistema de comunicación organizativa
- mantener alta la moral en el trabajo y favorecer un ambiente de identidad
- controlar cualquier disturbio en el ambiente de trabajo
- evitar conflictos entre poder y autoridad

Introducción

Una vez que hemos estudiado los temas esenciales que se refieren al gerente de la organización y al funcionamiento de los gerentes en el deporte, es necesario que proveamos al gerente con algunos consejos sobre cómo mejorar sus destrezas y habilidades esenciales para tomar decisiones, asignar funciones, seleccionar ayudantes, nombrar otros gerentes en las diferentes divisiones de la organización y controlar su disponibilidad de tiempo, mientras se asegura que mantiene su salud por su propio interés, el de su familia y, por último y de no menor importancia, el interés de la organización.

Varias tareas pequeñas, pero importantes, también deben ser analizadas, tales como el control de documentos, el aprovechamiento máximo de la capacidad de su secretaria, la organización de sus archivos, saber cómo controlar los conflictos deportivos y, por último, aplicar medidas disciplinarias en la oficina que él dirige y entre los miembros de la organización.

Destrezas fundamentales y decisiones

Si las organizaciones deportivas han de ser conducidas de forma adecuada, deberá prestarse especial atención a las destrezas gerenciales requeridas en cualquier tipo de organización, tal como se describe a continuación:

1. Saber cómo organizarse.
2. Aprender a controlar el tiempo y a programar las actividades.
3. Evitar el papeleo inútil.
4. Organizar archivos y expedientes en curso.
5. Entender el liderazgo y saber cómo ser un líder.
6. Entender la función de mando.
7. Saber cómo seleccionar a sus colaboradores.
8. Consolidar un equipo de trabajo.
9. Establecer un buen sistema de comunicación organizativa.
10. Coordinar adecuadamente las relaciones públicas.
11. Mantener alta la moral en el trabajo y favorecer un ambiente de identidad dentro de la organización.
12. Controlar cualquier disturbio en el ambiente de trabajo y evitar conflictos entre poder y autoridad.

Decisiones iniciales

Las dos primeras decisiones de un gerente deben ser:

1. Identificar sus objetivos personales con los de la organización, ya que ambos constituyen los valores típicos que habrán de servirle para determinar y priorizar sus opciones.
2. Hacer una distribución inteligente de sus horas de trabajo y establecer un orden de prioridades para la correcta organización de sus tareas.

Los gerentes de organizaciones deportivas

Los gerentes de organizaciones nacionales deportivas reciben diferentes títulos, pero normalmente sus responsabilidades gerenciales no corresponden a sus títulos, ya sea de Presidente, Secretario General, Secretario de Comisión X, Y o Z, Tesorero, Coordinador de Actos deportivos, Coordinador Técnico, etc.

Las organizaciones deportivas recientemente establecidas carecen a menudo de personal profesional, lo cual no significa que carezcan de un gerente. Generalmente esta posición está ocupada por una persona que lleva el título de Presidente, Secretario General, etc., quien es responsable de dirigir los asuntos de la nueva organización y por esta razón debe estar familiarizado con lo que se supone es la función de la gerencia.

La selección de gerentes

La selección de gerentes de grandes organizaciones deportivas profesionales puede hacerse reclutando personas que ya están sirviendo a la misma organización o contratando a un profesional que tenga antecedentes académicos y conocimientos previos del deporte. Cuando se consideren distintos currículos, es importante conocer el desarrollo potencial del candidato y sus ambiciones personales de progreso, manteniendo en mente el *principio de Peter*, el cual establece:

«Toda posición en una organización je-

rárquica es tomada eventualmente por una persona incompetente, ya que generalmente los gerentes o directores ascienden paso a paso hasta que exceden el límite de su competencia.»

No es necesario dar mucha importancia a la posición actual de los gerentes, pero en su lugar debe obtenerse la información necesaria relativa a su desarrollo potencial con el fin de enfocar o planificar el futuro de la organización.

En general, los gerentes o coordinadores se concentran en realizar las tareas que ellos saben que son más capaces de hacer bien. Este *trabajo consciente* les da la tranquilidad de espíritu y el sentido de seguridad que están buscando.

Autogestión

Planificación global

La autogestión es un método por el cual cada director o gerente prepara un programa general o plan global como parte de su agenda de trabajo. Dentro de este plan, debe asignar el tiempo necesario para informar, guiar, controlar y supervisar a la gente, así como comunicarse con todos los demás empleados para mantener abiertos todos los canales de comunicación personal.

Este programa general se prepara para su propia guía y contiene un programa que incluye:

a) Una etapa de introducción.
b) El tiempo requerido para completarla.
c) Las fechas clave o plazos para completar cada operación o proceso esencial en el cual es necesaria su intervención.

Planificación personal

Un buen Presidente, Secretario General o Coordinador tiene que poner en orden sus actividades y encontrar el mejor camino para organizarse a sí mismo. Con este fin, debe empezar por definir y dar claridad a sus propias ideas y prioridades. La siguiente lista a verificar puede ser de ayuda a este respecto.

Ejemplo 1. Determinación de prioridades

a) **Cada noche**, escriba por orden de prioridad las seis tareas más importantes que deban cumplirse el día siguiente.
b) **Cada mañana**, empiece con la tarea que tiene la prioridad número uno y proceda después con la número dos, tan pronto como la primera haya sido completada.
c) **Al final del día**, rompa la lista con las prioridades del día y trabaje otra en el curso de la tarde.

Ejemplo 2. La Regla 80-20 de Edwin Bliss

a) **Cada tarde**, haga una lista de las diez cosas más importantes por hacer.
b) **Cada mañana,** tómese tiempo para trabajar en las primeras dos actividades de la lista.
c) Complete las dos primeras actividades en el tiempo que se ha asignado, y tan pronto como acabe empiece con la siguiente.

Análisis de trabajo (por *Joseph Tricket*)

El perfil del puesto:

a) **Elabore una lista** de todas las actividades

que entraña el puesto. Incluya todas las tareas de rutina imaginables. Tómese 15 minutos para hacer esta lista.

b) **Analice las actividades** de la lista y determine la importancia de cada tarea. Pase las tareas de la lista n° 1 a la lista n° 2, la cual tendrá 4 columnas:
Columna 1: Muy importante (debe hacerse)
Columna 2: Importante (debería hacerse)
Columna 3: Menos importante (no necesaria pero útil)
Columna 4: Sin importancia (puede ser eliminada)

c) **Analice las tareas por orden de importancia.** Las actividades de la primera lista deberán pasarse ahora a una tercera lista de cuatro columnas:
Columna 1: **Muy urgente** (debe hacerse urgentemente)
Columna 2: **Urgente** (debe hacerse)
Columna 3: **No es urgente pero sí necesaria** a largo plazo
Columna 4: El tiempo no es factor primordial

d) Estudie todas las actividades y tareas para ayudarse a decidir si alguna de ellas puede ser delegada. Con el fin de hacer una cuarta lista, COMPARE LA SEGUNDA Y TERCERA LISTAS Y ENTONCES ESTABLEZCA PRIORIDADES a las tareas según su importancia y urgencia.

e) La cuarta lista tendrá tantas columnas como colaboradores tenga, incluyendo al Presidente de la organización deportiva o su director:
Columna 1 para el gerente: *Yo tengo que hacerlo.* Enumere aquí solamente las tareas más urgentes e importantes, aunque éstas no sean urgentes
Columna 2 y siguientes: El título general de las siguientes columnas debe ser *Otros pueden hacerlo.* Haga una lista de las tareas urgentes pero menos importantes y delegue al más competente de los subordinados las tareas más importantes pero menos urgentes, dejando para el menos competente o menos experto (en esa materia) las tareas urgentes de menor importancia

f) Prepare una quinta lista de cuatro columnas basada en las primeras listas como sigue:
Columna 1: Gente con la que debo hablar directamente
Columna 2: Gente que debo ver a menudo
Columna 3: Gente que debo ver con cierta regularidad
Columna 4: Gente que hay ver con menor frecuencia

(La primera lista debe tener notas sobre la gente con quien usted debe contactar durante la realización de su trabajo.)

Delegación de funciones

Cuando se delegan funciones o tareas, un gerente debe aplicar los principios básicos siguientes:

a) El Presidente o Secretario General de la organización deportiva deben controlar solamente los problemas especiales y delegar todo lo que es rutinario. Los subordinados deben ser capaces de solucionar los problemas previsibles, mientras que los superiores deben concentrarse en las tareas más difíciles.

b) El Presidente, Secretario General o Director deben realizar personalmente las actividades en las cuales demuestren tener una notable ventaja debido a su disponibilidad y habilidad para actuar, pero deben delegar aquellas tareas en las cuales ellos tienen menor ventaja, conocimiento o experiencia.
c) Es importante delegar trabajo a los subordinados que son capaces de realizar las tareas tan bien si no mejor que el gerente, pero éste deberá retener para sí mismo el trabajo que puede hacer mucho mejor que sus subordinados.

Control de documentos

Los papeles y documentos que están desordenados o desparramados sobre todo el escritorio de un Presidente, Director o Coordinador sugieren una falta de control en el cumplimiento de sus tareas. Esta desorganización entraña una pérdida de tiempo y un seguimiento desordenado.

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

Es importante prever un lugar para cada documento o expediente en proceso y mantener siempre otros documentos y expedientes en su lugar inicial.

El escritorio debería estar siempre ordenado y limpio y no ser usado como una papelera, apilando documentos o papeles. Un expediente, carpeta o documento deberá estar sobre el escritorio solamente cuando está siendo consultado o procesado. Cuando el trabajo en ese documento en particular se ha terminado o suspendido, el documento debe devolverse inmediatamente a su lugar inicial antes de empezar a trabajar con otro documento.

El seguimiento de documentos

En instancias donde los documentos deben ser consultados o se trabaja con ellos periódicamente, se recomienda el uso de una charola de pendientes. Cada vez que se utiliza un documento, debe ser sacado y colocado en la superficie de trabajo del escritorio. Si el trabajo es suspendido pero el documento aun podría ser utilizado, deberá ser colocado en la bandeja de pendientes. Sin embargo, si el documento ha sido totalmente procesado y su expediente no se necesita más, entonces el documento debe ser colocado en ese expediente y enviarse a los archivos. El documento siempre debe ser archivado correctamente para evitar confusiones o pérdidas.

Un documento nunca debe ser considerado procesado y archivado sin que se hayan tomado las medidas o decisiones sobre todos los puntos que él contiene.

Siempre que no se pueda preparar inmediatamente una respuesta, el gerente debería anotar su opinión en el margen, a un lado de cada punto diferente: *de acuerdo, en orden, a rechazar, terminado, pendiente de decisión.* Si se requiere una respuesta, *a ser dictada*, o algunas ideas básicas para que la secretaria misma pueda responder.

Si no es posible dar una respuesta a todos los temas debido a la complejidad o falta de información, el documento deberá ser:

a) puesto en la bandeja de *pendientes*, mientras que el gerente busca la información o

los detalles específicos necesarios, o

b) **lo agrega en la agenda** para la siguiente reunión con los colaboradores respectivos o responsables de cada asunto.

La razón por la cual los documentos están esparcidos en el escritorio es generalmente la indecisión de la persona que los controla. Esta indecisión será eliminada si se argumentan, rechazan o aceptan los diferentes puntos del documento.

Escogiendo las técnicas para controlar la correspondencia

El gerente puede tener en consideración los métodos siguientes:

a) **Escribir en el original recibido**. Es posible responder a muchas cartas escribiendo simplemente en el original o en una hoja de papel blanco agregada al original, del cual se archiva una copia.

b) **Por medio de formas preimpresas,** las cuales son útiles cuando se responde a cuestiones para información de rutina. Una vez que se recibe una solicitud o carta, el gerente señala la información correcta en la forma preimpresa y la envía de inmediato.

c) **Reduciendo el contenido de una carta a su mínima expresión**, anotando sobre el original o en una hoja de papel adjunta los puntos esenciales para la respuesta.

d) **Hacer un proyecto** en lugar de mal escribir al margen una respuesta o unas pocas palabras, o aun grabando en cinta algunas palabras o la respuesta completa. Se recomienda que el gerente y la secretaria se pongan de acuerdo sobre el método para contestar correspondencia como más cómodo les sea, el cual podría ser escribir un proyecto completo o simplemente los puntos que deben incluirse en la respuesta.

El gerente y la secretaria

Relación de trabajo

La secretaria puede ser descrita como la persona que asiste al Gerente, Director o Coordinador para administrar el trabajo interno o clerical de la oficina, **controlar correspondencia, expedientes, documentos importantes, mantener registros y seguimiento sobre** asuntos específicos, incluyendo tareas **esencialmente administrativas**. Sin embargo, esta definición es demasiado formal y restrictiva.

Como se ha dicho anteriormente, es del conocimiento común que la secretaria no es una herramienta o un instrumento a la disposición del gerente, ella es su capital más valioso, el guardián de los asuntos confidenciales de la organización y el asistente que le permite cumplir con sus deberes. El gerente y la secretaria son uno y el mismo equipo, que juegan para la organización bajo las mismas reglas y están en el mismo lado de la mesa.

La secretaria es un eficaz colaborador cuyo trabajo incluye el arreglo de documentos de una manera ordenada, ya sea clasificándolos, procesándolos o archivándolos. El gerente y la secretaria son un equipo; ellos tienen que saber cómo entenderse, establecer el trabajo en común y definir un sistema de archivo para mantener orden, así como compartir el mismo criterio para el tratamiento de

los problemas que ellos controlan.

La necesidad de diálogo permanente

Algunos gerentes no entienden la necesidad de mantener un diálogo permanente con su secretaria, a pesar del hecho de que se supone que ella sabe todos los secretos del departamento y tanto como sea posible de la organización. Por lo tanto, debería ser vista como un verdadero profesional y un confidente apreciado, consultor y una fuerza de apoyo. Por esta razón, debería ser responsable de mantener al día la agenda del Director y recordarle sus plazos y citas importantes.

Apreciar la importancia del trabajo

El gerente debe ser consciente de que la secretaria estará orgullosa de su departamento o sección en la medida en que ella pueda realmente entender la importancia de su trabajo, la razón de las metas o tareas bajo su responsabilidad y en que pueda identificarse plenamente con los métodos de trabajo de su jefe.

La secretaria debe estar hecha para ver y sentir que juega un papel importante en la oficina y que el gerente o coordinador evalúa y aprecia la calidad de su trabajo. Para que una secretaria sea verdaderamente útil y constituya un apoyo para su jefe y para la organización en general, debe tener razonablemente un mínimo conocimiento de todos los asuntos, temas, programas y proyectos referentes a su departamento, oficina o sección.

El trabajo con una nueva secretaria

Cuando se contrata a una nueva secretaria, el gerente asume la responsabilidad de entrenarla y ponerla al día en los asuntos relativos a la oficina. Con el fin de establecer las reglas personales de su cooperación y los métodos de trabajo que habrán de seguir, el gerente desde el momento del primer contacto y la nueva secretaria deben tomar varias decisiones.

Este primer contacto/reunión no es una conferencia que el gerente y/o el coordinador hacen llegar a la secretaria, sino un intercambio sincero y honesto de puntos de vista sobre las preferencias de trabajo personales, en el cual ambos deben estar de acuerdo sobre cómo instaurar las rutinas básicas de la casa y sobre sus propios métodos de trabajo antes de empezar una relación duradera.

Coordinando el control de papeles

Los métodos con los cuales el gerente y la secretaria coordinan el control de sus papeles, documentos y trabajo en general no deben inhibir el sentido de iniciativa de ninguno de ellos ni someterlos a simples rutinas de trabajo administrativo. El propósito de ser ordenado y metódico es eliminar la tensión que origina el desorden.

Decisiones que deben hacerse conjuntamente

a) Los procedimientos que hay que definir y decidir conjuntamente entre el director y la secretaria incluyen:
   - papeles que serán guardados y por cuánto tiempo;
   - sistemas de trabajo y de archivo por departamento, por proyecto o por otro método;
   - separaciones necesarias para evitar bus-

car en diez o más expedientes diferentes;
• expedientes que serán consultados más frecuentemente.

b) Sistema de archivo.
• Cuando hay solamente un tipo de documentos a archivar se recomienda el sistema alfabético. Los fallos vienen cuando hay varios tipos;
• El sistema de categorías por gerente tiene que reflejar exactamente sus actividades y funciones, cada área de responsabilidad, informes recibidos para control, informes que deben ser hechos sobre determinada correspondencia, coordinación de actividades entre departamentos y grupos del exterior, etc.
• Un sistema de archivo personal para cuestiones referentes a las actividades personales relacionadas con la función del gerente o coordinador.
• Cuando el director es miembro de otra organización o comisiones con diferentes actividades, debe existir un expediente de referencia que incluya los documentos relativos para la siguiente reunión. Sin embargo, cuando la reunión termina, solamente los informes oficiales deben ser archivados, el resto puede ser eliminado.

c) Manteniendo el sistema de archivo
Una vez que el gerente y la secretaria han decidido qué papeles necesitan ser archivados y la duración del proceso, la secretaria deberá establecer un programa para guardar y/o destruir documentos como sigue:

• debe estar basado en un calendario global, el cual con una sola mirada pueda decirle qué expediente debe ser guardado y por cuánto tiempo: uno, dos, tres meses, etc.;
• el tiempo durante el cual el expediente será guardado deberá ser claramente establecido y anotado en el expediente; el uso de un ordenador evita cierta cantidad de desorden, pero no elimina la necesidad de marcar los detalles en cada expediente;
• deberán reservarse uno o dos días al mes específicamente para esta tarea, esforzándose en que esos días coincidan con aquellos reservados para documentos en espera de ser archivados.

Organización de archivos

El procesamiento por ordenador evita una cierta cantidad de desorden, pero no elimina el elemento papel, llamado frecuentemente "papeleo". Para que no se deje nada a las conjeturas, el manejo de tales documentos debe ser organizado y sistemático. La falta de orden en el manejo de documentos o un sistema de archivo erróneo puede resultar muy costoso y consumir mucho tiempo, además de ocasionar un retraso mayor en la trasmisión de documentos, o lo que es peor perderlos, con la consecuencia de que el gerente no los tendrá cuando los necesite.

Es importante establecer un doble control para el trámite de todos los documentos.

Control de archivos

Cuando se proyecta un sistema de archivo, debe asignarse un doble control y estar seguro de que su operación trabaja ordenadamente, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

a) Un esquema organizativo que indique coherentemente la posición que se intenta dar a cada documento o archivo.
b) Una lista especificando qué documentos deben ser guardados y durante cuánto tiempo.
c) Instrucciones sobre el control de entrada y salida de expedientes y documentos. Este control podría hacerse usando una "tarjeta índice" en la cual se indican la fecha, el tiempo, el nombre y la firma de la persona que trabaja el expediente, así como el nombre actual del mismo.

Control del sistema de archivo

El sistema central deberá satisfacer las necesidades de todos los departamentos y secciones de trabajo. Puede ser necesario emplear a una o dos personas para controlarlo y supervisarlo. El tamaño y diversidad de un gran sistema de archivo requiere un control bien definido.

Cada secretaria de gerente o coordinador deberá dedicar parte de su tiempo cada semana o cada mes, dependiendo de la cantidad de documentos, a mantener los expedientes al día. Para hacerlo, es aconsejable que diariamente dedique un poco de tiempo a esta tarea, de manera que se facilite el control y localización de documentos.

Secciones de archivo que se requieren en una organización deportiva

a) Clubes afiliados, promotores reconocidos, organizadores, ligas, regiones, etc.
b) Proveedores (de equipo, servicios, etc.).
c) Actividades de marketing y promocionales.
d) Canales de televisión.
e) Competiciones programadas y sus resultados.
f) Cursos, seminarios, simposios.
g) Actividades para la colecta de fondos.
h) Patrocinadores.
i) Actividades deportivas y promociones masivas del deporte.
j) Prensa, radio y noticiarios de televisión.
k) Transferencia de jugadores.
l) Circuitos nacionales, giras, etc.
m) Reuniones y congresos.
n) Competidores nacionales/jugadores.
o) Empleados de la federación.
p) Demografía: entrenadores, árbitros, jugadores, oficiales y competidores.
q) Comisiones técnicas y consejos.

Deberá establecerse, de una manera consistente y coherente un diagrama completo del sistema, teniendo en cuenta todas las actividades de la organización deportiva.

El control de conflictos deportivos

El control adecuado y efectivo de situaciones conflictivas puede prevenir conflictos mayores en el deporte. Los gerentes deben prestar atención a la forma en que las reglas y reglamentos son aprobados y asegurar la inclusión de provisiones, en caso de situaciones controvertidas.

Los gerentes eficientes deberían distinguir el tipo de situaciones conflictivas con que se enfrentan y asegurarse que todas las partes involucradas son totalmente conscientes de los reglamentos que se espera que cumplan. Para hacerlo, es importante identificar los diferentes conflictos que pudieran emanar de las rela-

ciones interpersonales, institucionales, de trabajo, deportivas, conducta reglamentada y conducta técnica deportiva en competiciones.

Las relaciones de trabajo deben establecerse de acuerdo con los términos contractuales, pero es de esperar que los gerentes sigan las costumbres locales y las condiciones legales de trabajo.

La aplicación de métodos. Independientemente de su dimensión, una organización es una comunidad (pequeña o grande) en la cual las relaciones internas deben ser gobernadas por la ley y el orden, que está basado normalmente en el beneficio común. La ley y el orden deben ser aplicados y respetados por los gerentes del más alto nivel de acuerdo con los principios de justicia y equidad. El problema será siempre decidir qué métodos de ejecución y aplicación deberá seguir la organización.

El poder disciplinario. Es práctica común en algunas organizaciones que los más altos líderes o gerentes de primer nivel se conviertan en defensores, jueces y jurado; y sin embargo, muy a menudo desempeñan estas funciones descuidando los principios legales o procedimientos requeridos, los cuales deberían obligatoriamente existir en toda organización deportiva. En tales organizaciones, los gerentes pueden tomar medidas disciplinarias sobre una base arbitraria y por decisión unilateral. Cuando esto ocurre e independientemente de la sanción que finalmente sea impuesta, el resultado será visto como injusto, aun si es cambiado en apelación.

La necesidad de escuchar a la gente. Antes de imponer una sanción, lo menos que debería hacer un gerente es cumplir con los tres pasos siguientes:

a) Recoger información y verificarla.
b) Pedir pruebas y verificarlas.
c) Siempre que sea posible, realizar una audiencia y escuchar a las partes involucradas.

El tribunal deportivo (o de penas). Las organizaciones deportivas deberían prever la necesidad de una instancia de apelación independiente para casos extremos con el fin de resolver posibles controversias complejas o legales que puedan presentarse.

Aspectos esenciales sobre las habilidades gerenciales

1. Las primeras dos decisiones más importantes de un gerente deben ser:

a) Identificar sus objetivos personales con los de la organización, ya que ambos constituyen los valores típicos que habrán de servirle para determinar y priorizar sus opciones.
b) Hacer una distribución inteligente de sus horas de trabajo y establecer un orden de prioridades para la correcta organización de sus tareas.

2. La selección de gerentes de grandes organizaciones deportivas profesionales puede hacerse reclutando personas que ya están sirviendo a la misma organización o contratando a un profesional que tenga antecedentes académicos y conocimientos previos del deporte. Cuando se consideren distintos currículos, es importante conocer el desarrollo potencial del candidato y sus ambiciones personales de progreso, manteniendo en mente el *principio de Peter*, el cual establece:

«Toda posición en una organización jerárquica es tomada eventualmente por una persona incompetente, ya que generalmente los gerentes o directores ascienden paso a paso hasta que exceden el límite de su competencia.»

3. La autogestión es un método por el cual cada director o gerente prepara un programa general o plan global como parte de su agenda de trabajo. Dentro de este plan, debe asignar el tiempo necesario para informar, guiar, controlar y supervisar a la gente, así como comunicarse con todos los demás empleados para mantener abiertos todos los canales de comunicación personal.
4. Un buen Presidente, Secretario General o Coordinador, tiene que poner en orden sus actividades y encontrar el mejor camino para organizarse a sí mismo. Con este fin, debe empezar por definir y dar claridad a sus propias ideas y prioridades.
5. Es importante delegar trabajo a los subordinados que son capaces de realizar las tareas tan bien si no mejor que el gerente, pero éste deberá retener para sí mismo el trabajo que puede hacer mucho mejor que sus subordinados.
6. El escritorio debería estar siempre ordenado y limpio y no ser usado como una papelera, apilando documentos o papeles. Un expediente, carpeta o documento deberá estar sobre el escritorio solamente cuando está siendo consultado o procesado. Cuando el trabajo en ese documento en particular se termina o suspende, el documento deberá retornar inmediatamente a su lugar inicial antes de empezar a trabajar con otro documento.

La razón por la cual dichos documentos están esparcidos en el escritorio es generalmente la indecisión de la persona que los trabaja. Esta indecisión será eliminada si se argumentan, rechazan o aceptan los diferentes puntos del documento.

7. Se recomienda que el gerente y la secretaria se pongan de acuerdo sobre el método para contestar correspondencia como mejor les acomode, el cual podría ser escribir un proyecto completo o simplemente los puntos que deben incluirse en la respuesta. También se puede hacer un proyecto en lugar de mal es-

cribir al margen una respuesta o unas pocas palabras, o aun grabar en cinta algunas palabras o la respuesta completa.

8. La secretaria es un eficiente colaborador cuyo trabajo incluye el arreglo de documentos de una manera ordenada, ya sea clasificándolos, procesándolos o archivándolos. El gerente y la secretaria son un equipo; ellos tienen que saber cómo entenderse uno con otro, establecer el trabajo en común y definir un sistema de archivo para mantener orden, así como compartir el mismo criterio para el tratamiento de los problemas que ellos controlan.

9. La secretaria debe estar hecha para ver y sentir que juega un papel importante en la oficina y que el gerente o coordinador evalúa y aprecia la calidad de su trabajo. Para que una secretaria sea verdaderamente útil y constituya un apoyo para su jefe y para la organización en general, debe tener razonablemente un mínimo conocimiento de todos los asuntos, temas, programas y proyectos referentes a su departamento, oficina o sección.

10. Cuando se contrata a una nueva secretaria, el gerente asume la responsabilidad de entrenarla y ponerla al día en los asuntos relativos a la oficina. Con el fin de establecer las reglas personales de su cooperación y los métodos de trabajo que habrán de seguir, desde el momento del primer contacto entre el gerente y la nueva secretaria deben tomarse varias decisiones.

11. El manejo adecuado y efectivo de situaciones conflictivas puede prevenir conflictos mayores en el deporte. Los gerentes deben prestar atención a la forma en que las reglas y reglamentos son aprobados y asegurar la inclusión de provisiones, en caso de situaciones controvertidas.

Los gerentes eficientes deberían distinguir el tipo de situaciones conflictivas con que ellos se enfrentan y asegurarse de que todas las partes involucradas son totalmente conscientes de los reglamentos que se espera que ellos cumplan. Para hacerlo, es importante identificar los diferentes conflictos que pudieran emanar de las siguientes relaciones: interpersonales, institucionales, de trabajo, deportivas, conducta reglamentada y conducta técnica deportiva en competiciones

12. La aplicación de métodos. Independientemente de su dimensión, una organización es una comunidad (pequeña o grande) en la cual las relaciones internas deben ser gobernadas por la ley y el orden, que está basado normalmente en el beneficio común. La ley y el orden deben ser aplicados y respetados por los gerentes del más alto nivel, de acuerdo con los principios de justicia y equidad. El problema será siempre decidir qué métodos de ejecución y aplicación deberá seguir la organización.

13. La necesidad de escuchar a la gente. Antes de imponer una sanción, lo menos que un gerente debería hacer es cumplir con los tres pasos siguientes:

a) Recoger información y verificarla.
b) Pedir pruebas y verificarlas.
c) Siempre que sea posible, realizar una audiencia y escuchar a las partes involucradas.

14. El tribunal deportivo (o de penas). Las organizaciones deportivas deberían prever la necesidad de una instancia de apelación independiente para casos extremos con el fin de resolver posibles controversias complejas o legales que puedan presentarse.

Sección 6
Planificación del trabajo en la organización

Así como la vida de un hombre no tiene sentido sin un plan, o por lo menos un propósito en la vida, de la misma manera las organizaciones y sus gerentes sin un plan no son verdaderas organizaciones ni gerentes.

En una organización, planificar no es tarea exclusiva de una persona, aunque sea la responsabilidad del gerente.

Planificar significa arreglar algo en orden lógico según las prioridades, tiempo y/o necesidades para determinar, a continuación, cómo dirigir una organización o cómo una persona deberá proceder para lograr el máximo beneficio o ganancia.

Cada uno de los niveles de gerencia debe estar involucrado en el proceso de planificación, junto con cada uno de los empleados interesados dentro del ámbito de sus deberes.

La falta de coordinación e interés es consecuencia de la poca o ninguna participación de la gente o de la ausencia de información en el proceso mismo de planificación.

Capítulo 17
El proceso de planificación

«No existe mejor alivio contra el fracaso de un plan que contar con otro de reserva o preparar de inmediato uno nuevo.»
J. P. SARTRE, *escritor francés*

Introducción

La planificación en cualquier organización y especialmente en las organizaciones deportivas importantes no es tarea de un individuo, aun cuando sea una responsabilidad primordial del gerente. Cada uno de los niveles de la organización debería estar involucrado en actividades de planificación, y tanto gerentes como empleados interesados en particular deben tomar parte en las actividades de planificación operativa dentro del área de su competencia. Este fenómeno es conocido hoy en día como planificación colectiva, y en algunos casos también se llama planificación participativa. La falta de coordinación e interés es consecuencia de la pobre o nula participación de la gente o de la ausencia de información en el proceso de planificación.

No planificar en absoluto significa no tener metas, objetivos ni programas, además de duplicar tareas y originar pérdida de tiempo, de energía y de recursos de todo tipo.

Todas las organizaciones deportivas y sus gerentes deben poseer un significativo conocimiento de las técnicas de planificación, las cuales serán estudiadas en este capítulo, en el que también habremos de explicar en especial el verdadero significado de planificación, que incluye la necesidad de aplicar técnicas participativas, el proceso de análisis SWOT, cómo aplicar o cumplir el plan, cómo dividirlo en programas de acción y, finalmente, quién deberá tomar la importante decisión de asignar responsabilidades dentro de cada programa y preparar un plan de contingencia.

Antes de analizar el problema de la planificación es conveniente definir algunos de los pasos que la organización deberá tener presente durante el proceso de planificación y que pueden describirse como sigue:

1. La **selección de objetivos** es la parte más importante del plan. Para que un plan sea realizado con éxito, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno. Cada uno debe ser consciente de la preparación del plan y de su posible participación, además de tener la seguridad de que habrá suficientes medios a su disposición para ayudarle a cumplir su parte.
2. **Es indispensable que tanto los objetivos como las acciones previstas para alcanzarlos sean flexibles**. Las acciones se concretan en forma de actividades humanas, las cuales son dinámicas y pueden ser modificadas por lo que deberá preverse la posibilidad de recurrir a acciones opcionales.
3. **Las disposiciones administrativas son la columna vertebral de un plan**. Éstas incluyen la previsión de recursos financieros, materiales y humanos requeridos para la realización de las actividades. Los gastos e ingresos deberán ser anticipados en un presupuesto con balance en el cual estén considerados los costes derivados de la participación de voluntarios, empleados y de sus miembros, así como el material y los costos de operación.
4. **Seguimiento y evaluación**. Cada fase, objetivo o meta del plan debe ser medido y sus resultados comparados con la normativa financiera representada por el presupuesto. Es esencial el seguimiento del plan para, de una manera oportuna, detectar desviaciones y corregir deficiencias.
5. **Planificación y control se complementan uno a otro.** Para que pueda existir un control efectivo de los puntos de partida y de las fechas de finalización, la planificación debería seguir ciertos requerimientos técnicos y respetar principios metodológicos, junto con una efectiva supervisión de costes.

Sin embargo, antes de entrar en la planificación, una FN debería:

- entender sus condiciones operativas o ambientales (fuerzas y debilidades internas, así como las oportunidades y las amenazas externas);
- determinar su identidad, declarar su misión o escoger su visión impulsora;
- entender la importancia de los tres tipos de recursos fundamentales (humanos, materiales y financieros) y su interactividad.

El significado de planificación

Planificación es el acto de:

- establecer objetivos y metas;
- selección de acciones requeridas para alcanzarlos;
- asignación de tareas (división del trabajo) en unidades administrativas compatibles, y finalmente,
- el arreglo metódico de las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de operar como un sistema (consideramos que un sistema es una serie o combinación de elementos interrelacionados, interdependientes o interactivos, cada uno capaz de responder a un estímulo dado como parte de una entidad colectiva).

La planificación prepara a la organización para operar bajo condiciones reales de vida

La planificación empieza por describir lo que la organización quiere realizar y con

qué tareas hará esto posible, cómo serán cumplidas las tareas, con qué medios sería apropiado medir si la organización se está moviendo hacia sus objetivos, cuándo las metas y los objetivos han sido logrados efectivamente y cuál es la forma más fácil para que la organización pueda adaptarse a los cambios en el ambiente externo o a las condiciones que requiere el trabajo a realizar.

La planificación reduce el conflicto organizativo

Si todo mundo en la organización reconoce su papel en la operación del plan, habrán desaparecido las dudas o las confusiones respecto a lo que la organización espera de cada uno de los miembros.

La planificación ayuda a mejorar la eficacia en el trabajo

Por un lado, se reducen la duplicación de actividades y las actividades inútiles y por otro, se fijan fechas límite y prioridades establecidas en el plan para las actividades más importantes que facilitarán un ambiente productivo.

Preparando la organización para planificar

El proceso de preparación de un plan debe seguir paso a paso una cierta trayectoria como sigue:

1. Identificación de las condiciones de operación de las organizaciones deportivas en el país a través de una investigación ambiental y una evaluación de sus factores internos y externos.
2. Determinación de la *visión impulsora* o *declaración de principios* de la organización.
3. Selección de objetivos y determinación de metas.
4. Asignación de recursos necesarios de los tres tipos fundamentales (humanos, materiales y financieros) para llevar a cabo el plan.
5. Realización de las acciones bajo una gestión profesional.
6. Determinación de una revisión periódica de las acciones que han sido escogidas y evaluación de la efectividad de las acciones y del plan como un todo.

Planificación estratégica participativa

Preparar un plan es la etapa más difícil e importante para las organizaciones deportivas que tratan de establecer su identidad presente y determinar su propio futuro. El problema subyacente en la planificación es cómo colocar las ideas y los problemas en una correcta perspectiva cuando se trata de alcanzar los objetivos.

La solución no se puede planear en la cúspide de la organización sino a través de la participación de los individuos que representan el espectro total de la organización, trabajando en sesiones de grupo e incluyendo a los miembros más conocedores y experimentados; un proceso que es conocido como **planificación en equipo.**

Consideración del grupo para resolver problemas

Basado en una estructura similar a las sesiones, bien conocidas, que se llaman *gabinete de estrategia*, el éxito de este tipo de

planificación depende de la estructura, motivación y participación de los miembros, así como de la habilidad del moderador o conductor de la sesión para guiar grupos.

El grupo generará muchas ideas, filtrando cada una de ellas a través de discusiones en detalle, adoptándolas o rechazándolas por consentimiento general y dejando para el propósito de planificación sólo las más aceptables para el grupo. El proceso requiere una inspiración súbita con el fin de generar libremente un torrente de ideas sin discutir su calidad o validez. Solamente en una etapa posterior, las ideas serán analizadas, criticadas y puestas en orden como elementos o plataforma inicial de la planificación.

Cómo integrar el grupo planificador

Los miembros invitados deberían proceder de varias áreas y estratos importantes de la organización deportiva o FN. Algunos de ellos deberán tener la posibilidad de contribuir con su conocimiento técnico, otros con sus habilidades administrativas, su habilidad para tomar decisiones o sentido para resolver problemas, pero ninguna persona deberá dominar a las demás, ya que esto podría conducir a un conflicto de grupo o intimidación profesional.

El grupo de planificación deberá estar compuesto por no más de diez miembros y no menos de ocho, incluyendo por ejemplo:

a) un entrenador de alto nivel y otro entrenador para atletas principiantes;
b) un juez o árbitro de alto nivel;
c) el club o la institución deportiva más activa y competitiva;
d) un representante de una universidad que participe regularmente;
e) un representante del sistema educativo deportivo;
f) un representante de la prensa;
g) el Presidente o jefe ejecutivo de la organización interesada;
h) el ejecutivo de la liga nacional o el organizador más importante de eventos de máximo nivel;
i) una agencia de marketing.

Las tareas del grupo deberán ser :

a) identificar los problemas existentes;
b) encontrar soluciones específicas a cada problema;
c) determinar los recursos internos y externos que se requieren para hacerlo.

La importancia de escoger un buen conductor

Un conductor externo es esencial para el éxito de seminarios de ideas llamados *gabinetes de estrategia* ya que asegura una participación activa de cada uno durante las sesiones de planificación. Los psicólogos son la mejor elección, ya que ellos pueden proporcionar motivación, dar información técnica de apoyo, provocar controversia en las discusiones y aun en las situaciones conflictivas, corporativas o interpersonales, y encuentran siempre la solución más rápida. El papel de un conductor externo es:

a) concentrar los esfuerzos del grupo en una participación interactiva y general;
b) asegurar que las ideas retenidas no sean

consideraciones subjetivas y solamente expresen conocimiento realmente técnico, enfoque para resolver problemas y cómo tomar decisiones;

c) evitar predominancia individual o de grupo sobre la mayoría;
d) mantener el flujo de ideas creativas durante largas sesiones y asegurar un adecuado ambiente físico;
e) rechazar la intimidación profesional de especialistas en una materia sobre otras;
f) evitar o minimizar conflictos de grupo o interpersonales, proporcionando soluciones satisfactorias cuando sea necesario.

Estrategia que se recomienda al conductor

Es esencial motivar un interés general por aprender, aun cuando algunos comentarios provocadores podrían ser útiles para incitar la discusión de temas controvertidos o resolver conflictos interpersonales entre los miembros. El conductor puede argumentar, suplicar o guiar las opiniones con el objeto de asegurar una participación general y el sentimiento de equipo para compartir valores e información en forma interpersonal.

Cuando el conductor ha explicado su papel, se pedirá al grupo que proponga candidatos para controlar el resultado de las discusiones y que proceda a elegir los siguientes miembros:

a) **El encargado de la campana**: responsable de tocar la campana cuando los miembros infrinjan las reglas.
b) **El redactor de políticas**: encargado de escribir los encabezados de las políticas o aun la política en su totalidad en los momentos en que el grupo, después de una prolongada discusión, está listo para articular una política determinada. Ésta es una declaración escrita en una hoja de papel que será revisada al final de la sesión.
c) **La persona encargada del cartel del carnicero**: su tarea será colgar en la pared o en un tablero los papeles de trabajo de la sesión de creación de ideas.
d) **El proveedor de información adicional**: responsable de retener y escribir información importante o datos valiosos que no se refieren a los temas en discusión, pero que podrían potencialmente ser críticos a la organización.

El grupo continúa su labor determinando **por acuerdo general el período de planificación** y mirando hacia delante.. A cada miembro se le insta a que dé su versión sobre lo que considera que sería un mayor logro para el plan al final del período que se ha determinado.

Diagnóstico estratégico (análisis SWOT)

El proceso

El grupo entra entonces en el proceso del **diagnóstico estratégico**, o **análisis SWOT**, el cual consiste en el estudio de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, empezando con una sesión de elaboración de ideas como sigue.

1. Se pide a un miembro del grupo que haga una lista de lo que considera son, en el país, los puntos fuertes del deporte de que se trata. Esta lista se escribe en el tablero sin discu-

sión ni evaluación. A cada uno de los demás miembros se le hace la misma pregunta pidiéndole añadir nuevas o similares *fuerzas*, repitiendo algunas veces ideas anteriores.

2. Cuando el último miembro escribe la última *fuerza*, él se convertirá en el primero a quien se le pida que escriba una lista de *debilidades* de ese deporte en el país. Este miembro será seguido por el miembro anterior y por los otros en sentido inverso hasta que se llegue al primer miembro; cada uno de ellos hará una lista de lo que considera son las *debilidades* del deporte en cuestión.

3. Esta misma persona es ahora el primer miembro a quien se le solicita que escriba una lista de lo que considera son las *oportunidades* o acciones que llevarían al deporte al éxito en su país. Al miembro siguiente se le preguntará que añada lo que considera son *oportunidades* para el mismo deporte, y así sucesivamente hasta el último miembro.

4. Lo mismo se hará en sentido contrario para las *amenazas* que dañan el desarrollo o éxito del deporte en el país. Cada miembro escribirá una lista de las situaciones, actitudes, organizaciones, individuos o lo que sea que considere un obstáculo para el éxito del deporte de que se trata, las cuales deberían ser modificadas o combatidas.

5. Una vez que termina esta intervención de los miembros, a todos y cada uno se les preguntará individualmente por última vez si tienen algo que añadir en alguna de las cuatro listas de *fuerzas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas*. Es importante asegurarse de que nadie ha dejado una idea fuera de las listas y que éstas están a la vista de todos los miembros ya sea en la pared o en el tablero.

El diagnóstico

1. Después de la sesión creativa de exposición de ideas, se inicia el diagnóstico con un examen concienzudo de cada lista, empezando por determinar una clara definición del significado de *fuerza* como algo que representa una ventaja de ese deporte sobre otros deportes en el país. Cada idea incluida en la lista debe ser discutida a la luz de la definición de fuerza acordada por unanimidad. Todo lo que sea compartido por los demás deportes debe ser eliminado ya que no representa una ventaja estratégica, la cual debe ser exclusiva del deporte en discusión.

2. El diagnóstico continúa con las *debilidades*; el significado de debilidad también debe ser claramente determinado en términos generales por oposición a fuerzas como factores que representan una desventaja estratégica para el deporte en discusión. En este caso, deberá explicarse que si el deporte encuentra la forma de sobreponerse o resolver una debilidad considerada como perteneciente a todos y cada uno de los demás deportes, entonces esa debilidad se convertirá en una ventaja estratégica para el deporte en cuestión.

Las *oportunidades* y *amenazas* también serán cuidadosamente definidas con relación al deporte de que se trate y su ambiente, tanto interno como externo.

3. El llamado diagnóstico o debate filtrante empieza cuando cada idea es analizada a la luz de las definiciones acordadas y, en consecuencia, puesta en una nueva lista llamada *elementos críticos* o descartada definitivamente si no entra dentro de las definiciones determinadas por acuerdo general (nunca por votación). De este modo, a través del proce-

so de discusión y elaboración de ideas, cada lista será reducida a los elementos críticos que constituirán la base del plan.

Es necesario que todas las ideas sean analizadas, discutidas y evaluadas por el grupo antes de que se descarten o sean incluidas en la lista final de elementos críticos. Cada lista final tendrá su propio título, por ejemplo:

- ventajas para el deporte en cuestión;
- problemas instrínsecos que deben ser resueltos;
- situaciones de las que se debe tomar ventaja;
- obstáculos a vencer.

Después del debate final de ideas, todas las hojas o papeles de trabajo deben ser destruidos de manera que solamente aquellos que han quedado en las cuatro listas finales sean considerados como el reflejo de la situación real del deporte en ese país en diferentes áreas. Estos elementos críticos se convierten en la base del plan.

Siempre que durante las discusiones parezca que un tema determinado conduce a otro y subsecuentemente a otro más (conocido como el "problema origen" por oposición al primer tema llamado "problema causal"), el grupo debe prestar atención a resolver solamente el primero (problema causal) y el último tema (problema presente) y a ignorar los demás.

Una vez que el grupo ha repasado toda la larga lista de ideas generadas durante la sesión creativa de ideas y por acuerdo general ha eliminado aquellas que no encajan dentro de la definición de cada uno de los cuatro factores ambientales (internos y externos), solamente deberán mantenerse bajo el título de elementos críticos de la organización aquellos que encajan perfectamente en la respectiva definición, por ser los únicos que realmente representan sus actuales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Con estos elementos críticos, el grupo puede proceder a establecer los objetivos de la organización deportiva o FN y determinar su declaración de principios o su visión impulsora, en la cual se le dará un papel importante a cada elemento crítico en lo individual.

Inmediatamente después, el grupo discute la matriz de responsabilidades, en la cual se asignan las responsabilidades necesarias para desarrollar cada una de las acciones seleccionadas, lo que se hace también por consenso. Cada persona encargada propone el tiempo y plazos para cumplir sus tareas, así como el tipo de recursos que necesita (humanos, materiales y financieros). Esto corresponde a la **asignación de recursos**.

El proceso para elaborar e instaurar un plan

Hay muchas maneras de crear e instaurar un plan estratégico para una organización deportiva o FN. Más adelante serán presentadas algunas ideas para la creación e instauración de un plan a través de un proceso normativo y eficaz dividido en las etapas siguientes:

1. Identificación o investigación del ambiente y evaluación de la FN.
2. Borrador de declaración de principios o visión impulsora.
3. Establecimiento de objetivos y metas.
4. Desarrollo de la estrategia.

5. Asignación de recursos (humanos, materiales y financieros).
6. Implantación o ejecución de los programas del plan.
7. Evaluación periódica.

El seguimiento de cada una de estas etapas se llama planificación estratégica y consiste en:

1. **Investigación ambiental y evaluación de la FN.** Deberán hacerse preguntas acerca de las condiciones de trabajo que confronta la FN en el mundo exterior (políticas y económicas), la percepción que el público tiene del deporte y las bases sociales y culturales del pueblo para quien las actividades están siendo planeadas; también deberían hacerse preguntas acerca de la situación operativa de la FN respecto al material humano y a los medios tecnológicos, técnicos y económicos disponibles para hacer posible el plan.

Si ya se ha preparado un plan para crear la imagen, entonces la etapa de identificación ha sido cumplida. Sin embargo, un método simple y aconsejable es efectuar el llamado análisis SWOT, explicado con anterioridad en este capítulo, para definir la identificación y enumeración de las condiciones de la organización en cuanto a:

Fuerzas
|
Debilidades
|
Oportunidades
|
Amenazas

Como previamente hemos mencionado, este método está diseñado para analizar tanto los factores internos (fuerzas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas). El análisis mostrará las *desventajas y ventajas* de la organización y aportará una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación con objeto de superar las desventajas y aprovechar las ventajas.

Es sabido que hay muchos métodos para realizar la identificación o investigación ambiental y la evaluación de las organizaciones deportivas (análisis SWOT, encuestas, grupos de planificación, grupos de creación de ideas, sesiones de elaboración de ideas, etc.). El más efectivo de estos métodos ha sido ya descrito y es conocido como **planificación estratégica participativa.**

2. Declaración de principios o visión impulsora. La declaración de principios, llamada también visión impulsora, corresponde a la definición de lo que debe cumplirse y normalmente ha de estar incluida en los elementos críticos de las cuatro condiciones ambientales que identifican la organización deportiva en comparación con otras. Esta declaración necesita ser revisada periódicamente (por lo menos cada 5 años) para mantener las operaciones de acuerdo con las nuevas condiciones ambientales (tanto internas como externas). Además deberá ser realista y realizable.

Una organización mundial que trabaje a nivel continental o nacional debe determinar su declaración de principios y ofrecerla como una guía para sus divisiones continentales y nacionales. Sin embargo, cada continente o país puede estar obligado a producir algunas variantes dentro de su propia declaración, te-

niendo en cuenta ciertas especificidades regionales o condiciones particulares.

Por ejemplo, la Federación Internacional de Voleibol ha preparado la siguiente declaración de principios:

La Federación Internacional de Voleibol (FIVB) tiene por misión gobernar y administrar a nivel mundial todas las formas de voleibol pista y voleibol playa a través de la planificación, organización, marketing y promoción de actividades dirigidas a desarrollar el voleibol como un deporte competitivo mayor.

En cooperación con sus más de 200 federaciones afiliadas, la FIVB cumplirá su misión a través de:

a) la realización de competiciones internacionales de clase mundial;
b) el desarrollo de programas y recursos de calidad;
c) la aplicación de modernos principios de gestión y administración.

En todas sus actividades, la FIVB se esforzará por:

a) dar iguales oportunidades a hombres y mujeres y un máximo disfrute a los participantes y espectadores;
b) mantener los valores del juego limpio y participación pacífica.

3. **Establecimiento de objetivos y metas de la organización.** Consiste en una explicación más detallada de la declaración de principios o visión impulsora. Cada objetivo deberá eventualmente convertirse en sujeto de un programa específico del plan detallado en diferentes etapas de operación por departamento o sección. Esta determinación también puede hacerse basándose en los elementos críticos establecidos después de la discusión de las condiciones ambientales de la organización durante el análisis SWOT.

Los objetivos deben ser precisos, claros, realizables, medibles, realistas e interesantes. La gente responsable de las acciones necesarias para realizar los objetivos debe identificar su actitud de trabajo con el cumplimiento de dichos objetivos.

Hay una teoría (*Peter Drücker*, 1954) llamada administración por objetivos: ***«Si los objetivos son establecidos conjuntamente por los gerentes y los empleados, esos objetivos serán realistas, realizables y motivadores.»*** La gente lucha por lo que cree que está a su alcance. Las discusiones mutuas y las decisiones conjuntas ayudan a establecer objetivos comunes e individuales para ser identificados de acuerdo con los objetivos deseados por la organización.

De nuevo, el método más recomendado para realizar esta etapa es el análisis SWOT, el cual será realizado con la mayor eficacia siguiendo el proceso conocido como planificación estratégica de participación, que ha sido ya explicado.

4. **Desarrollo de acciones estratégicas.**

a) **Planificación estratégica y estrategia.** Estrategia consiste en definir cómo los medios y los esfuerzos serán combinados para alcanzar los objetivos establecidos de la mejor manera posible. La estrategia debe mostrar el camino a seguir desde la presente posición hacia la posición en que se desea estar.

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar y dar orden sistemático, y coordinar a los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en actividades y programas considerados adecuados para realizar los objetivos predeterminados.

Las palabras *estrategia* y *estratégico* tienen un uso común; así como la frase *similar a una empresa*, estas palabras indican orden, disciplina y una consideración profesional. La palabra estrategia ha sido definida por el *Diccionario Franklin* como sigue: «*La estrategia es la ciencia y el arte de mando dirigido a enfrentarse al enemigo bajo las condiciones más ventajosas para sus propias fuerzas*» o el método seguido para lograr tal fin.

Sin embargo, desde luego no es obligatorio asombrarse ante estas palabras. Todo el mundo sigue una cierta estrategia en las muchas cosas que se hacen en la vida privada. Planear de manera estratégica significa, en realidad, sistematizar las acciones en la búsqueda de los objetivos que cada persona se ha fijado.

b) **Estratégico frente a operativo.** Lo opuesto de planificación estratégica es la planificación operativa. Es importante darse cuenta de que esta planificación operativa es verdaderamente necesaria, pero el factor más importante es ser consciente de las diferencias entre planificación estratégica y operativa.

Para simplificar, la diferencia existente entre planificación estratégica y operativa puede enfatizarse reconociendo que un enfoque estratégico es necesario cuando se toman decisiones o se decide qué hacer; pero cuando se decide sobre cómo hacerlo, entonces se requiere un enfoque operativo.

Después de definir objetivos, debe prepararse un plan de acción para dar cierta dirección a las operaciones. Esta etapa consiste en coordinar las acciones con los objetivos y preparar su realización a nivel operativo.

c) **Las acciones estratégicas son una serie de situaciones,** actividades promocionales o competiciones específicas que forman parte de un programa, las cuales conducen a la realización de los objetivos de la organización en ciertas áreas. Una o todas estas áreas pueden ser tratadas con más o menos intensidad, e incluso pudiera ser útil un enfoque de marketing en ciertas áreas tales como:

Penetración de mercado: es la acción o acciones dirigidas hacia ciertos grupos de personas involucradas en un cierto deporte, como niños, jóvenes escolares, trabajadores, etc.

Desarrollo de mercado: es la determinación de ciertos nuevos grupos de personas considerados como deseables para que sean incorporados a las actividades de ese específico deporte o nuevos servicios, actividades o actos que puedan serles ofrecidos.

Diversificación: es la nueva actividad, servicio o acto que será ofrecido a un nuevo grupo de gente que se ha señalado como objetivo. Se requieren más recursos humanos, dinero y tiempo para publicidad, relaciones públicas y servicios; también se

requerirán nuevas estrategias para publicidad, promoción y organización de competiciones. Una de las acciones más exitosas en la diversificación deportiva y su desarrollo fue realizada por la FIVB con la meteórica incorporación del voleibol playa en todos los niveles (nacional, continental, mundial y olímpico). La diversificación es costosa y deberían generarse suficientes recursos financieros, por lo menos para cubrir los costes inherentes o dejar el déficit presupuestario a nivel mínimo.

5. **Asignación de recursos**

Tanto la preparación de un plan como la implantación de cada uno de sus programas requieren recursos humanos, así como de medios financieros y materiales. Esos recursos son interactivos y operan de una manera coordinada bajo las guías proporcionadas por el gerente de la organización. Esos recursos deben ser controlados armoniosamente con una intercomunicación efectiva y siempre deben orientarse a lograr los mismos objetivos con metas claramente definidas, tácticas comunes y una programación estricta.

a) **Recursos materiales o físicos**: son operativos, de marketing y otros recursos manejables, tales como espacio para oficinas, procesamiento de datos, equipo de duplicación, transporte y comunicación, etc.
b) **Recursos financieros**: si los recursos humanos y materiales no están disponibles en la FN, el coste previsto debe indicarse por año por el total del tiempo que llevará el cumplimiento del plan.
c) **Deben preverse los recursos humanos**: la cantidad de personas necesarias para realizar una parte específica del plan, el período por el cual esas personas serán requeridas, incluyendo el tiempo de inicio y su salario o compensación.

Las FN deben presentar un presupuesto estimado y una lista de material con fechas para flujo de efectivo y fechas límite para tener disponible cada parte del material. Es recomendable estimar los recursos en un cuadro de tres secciones, en el que se indique en cada sección el tipo de recurso y sus especificidades en tantas columnas como sean necesarias.

Las campañas para colectar fondos, obtener asignaciones gubernamentales o el patrocinio de eventos y otros medios son válidas para obtener recursos. Cualquiera que sea el caso, el efectivo y el valor en especie no deberán ser los únicos recursos usados para cubrir costos, hay otros medios que también pueden representar un apoyo importante, como descuentos, loterías, compras al por mayor, compra de material usado, etc.

El plan de acción

Una vez que los objetivos últimos e intermedios están claramente definidos, debe hacerse una descripción general de todas las actividades seleccionadas junto con la definición de sus conexiones lógicas, su división en programas y etapas y la definición del sistema por el que serán manejados los proyectos del plan. En esta etapa, el plan de acción está listo y debe decirnos quién va a hacer qué, cómo, cuándo o sobre qué período de

tiempo será hecho y mediante el uso de qué recursos.

Es importante no entrar en detalles. Sin embargo, los puntos esenciales deben ser enumerados, por ejemplo, la naturaleza del proyecto, los objetivos últimos e intermedios, el programa y las etapas de las actividades, el personal, material y facilidades necesarias para su implementación.

El coste del plan debe mencionar la cantidad de dinero necesaria para pagar cada una de las partes del mismo, de dónde se obtendrán los fondos y cualquier arreglo financiero que se haya hecho.

División por etapas y calendarización

La división por etapas consiste en dividir el tiempo de los diferentes bloques de acción necesarios para completar todo un proyecto, y esta división por tiempo nunca debe ser arbitraria. La calendarización consiste en establecer la secuencia de las fases, siguiendo la estrategia indicada por la necesidad de lograr previamente objetivos interconectados o metas intermedias antes de la realización de los objetivos finales.

La división por etapas y calendarización de la acción debe tener una base sólida, justificaciones lógicas y un máximo de flexibilidad sin olvidar al mismo tiempo la estabilidad.

La gestión del proyecto

Para que la instauración de cualquier plan tenga éxito es indispensable una adecuada gestión. Toda persona involucrada debe ser totalmente consciente de sus deberes, de su nivel de competencia y autoridad, así como adecuadamente informada sobre los procedimientos que serán aplicados.

El gerente del proyecto (o dirigente de la FN u otra organización) debe tomar debida cuenta de cuatro requisitos: organización adecuada, clara descripción del trabajo, establecimiento de políticas exactas y clara definición del sistema.

1. **Organización adecuada.** Debe mostrarse en un organigrama estructural formado por cuadros colocados a diferentes niveles e interconectados por líneas que representan la relación entre las tareas asignadas a los grupos en uno o en otro de los cuadros determinados, cada uno de los cuales representa un grupo de tareas diferentes.

Las líneas hacia abajo representan canales de autoridad, y las líneas hacia arriba, canales de dependencia. En general, todas las líneas representan canales de comunicación, pero, en cualquier caso, los cuadros representan un grupo de deberes y el ámbito de autoridad. Los deberes son las acciones que han de ser realizadas bajo órdenes directas o conforme a un procedimiento establecido, y la autoridad es la facultad para tomar decisiones y realizar dichas acciones. El mando inmediato es el poder otorgado para invalidar la autoridad de la gente de menor nivel aun cuando esa facultad no sea usada. El mando extenso es el poder que se otorga para alcanzar dos o tres niveles inferiores.

2. **Clara descripción de funciones.** En cada posición deben especificarse cuatro situaciones:

- El que ostenta el título es directamente responsable de cada una de las tareas y no puede delegar su responsabilidad.

- Cada persona debe informar a esa posición respecto a sus deberes.
- El ámbito de autoridad para tomar decisiones y las situaciones en las cuales puede hacer uso de su propio criterio para cumplir sus deberes.
- Los límites de su autoridad respecto a su inmediato superior y en cuanto a las políticas de la organización, su estructura y recursos.

3. **Declaración exacta de políticas.** Las políticas son reglas obligatorias para todos los empleados y miembros de la organización. Esas políticas protegen el interés general de la organización y aseguran fluidez en las operaciones, coordinación inmediata y mayor eficacia. Es importane poner al día y circular a su debido tiempo toda política nueva o sus modificaciones.

4. **Clara descripción de los sistemas organizativos.** Los sistemas organizativos son mecanismos de control establecidos para facilitar la fluidez en la operación y reforzar la dependencia. Esos sistemas constituyen una manera de detectar violaciones en los operativos y, por lo tanto, facilitar el rastreo de responsabilidades.

Instauración de programas

A la serie de actividades que persiguen una meta u objetivo determinado, las empresas privadas las llaman cartera de asuntos o unidades del plan; en una organización deportiva, corresponden a los diferentes programas. Cada programa contiene las acciones necesarias para alcanzar un determinado objetivo o meta en relación con el crecimiento, desarrollo, penetración social o diversificación de actividades deportivas.

Una vez que ha sido cumplida en su totalidad la tarea de agrupar las acciones, puede considerarse que el plan de la FN para los siguientes años está listo.

Sin embargo, si todo se detiene en este momento, no pasa nada. El plan necesita ser realizado. La realización o implantación no es la parte más complicada del proceso, pero de alguna manera los planes de muchas organizaciones han fallado debido a problemas durante esta etapa.

La razón principal puede estar en la dificultad para cambiar de una consideración puramente estratégica a una consideración más operativa o práctica. En consecuencia, una mentalidad ejecutiva se convierte en una necesidad, por lo que debe considerarse la necesidad de hacer ciertos cambios entre la gente que trabajó durante el proceso de planificación y reemplazar las gentes más creativas por otras con un sentido más práctico de la acción.

En la fase de implantación o realización, los planes deben ser convertidos en acciones concretas estrechamente ligadas a los recursos disponibles (financieros y humanos) procediendo a:

a) especificar **cómo** se realizarán las acciones;
b) planificar **quién** va a realizarlas;
c) estimar la **cantidad exacta de recursos** disponibles (dinero y personal).

Matriz de responsabilidad personal

Enumeración de responsabilidades

La matriz de responsabilidad directa es la

parte más importante en el proceso de planificación y la última etapa de la planificación estratégica participativa. Consiste en distribuir responsabilidades y definir tiempo, costos, metas, acciones y recursos necesarios para lograr un objetivo. A través de esta matriz, la distribución de temas críticos se hace entre los miembros más competentes de la FN y de acuerdo con sus preferencias. Cada tema tiene una o más metas. Cada acción será la responsabilidad de una persona dentro de la organización, y solamente una. Esta persona es cien por cien responsable personalmente de la realización de esa acción en particular. Cada persona indicará el tiempo que necesita para cumplir las acciones que él mismo ha escogido y de la misma manera determinará las fechas límite para hacerlo. Debe incitarse a la persona responsable a definir un período largo y a estimar los costos creíblemente más altos.

Revisión periódica, evaluación y ajustes

El progreso del plan debe ser objeto de una constante supervisión evaluando el avance hacia el cumplimiento de los objetivos. La medición del progreso puede hacerse semanal, mensual, cuadrimensual, bianual o anual.

Cuando se está elaborando un plan, es necesario especificar metas, estrategia y acciones concretas durante un largo período, junto con un sistema de evaluación y ajustes. Los resultados y las metas intermedias en la curva de progresión deben ser evaluados por lo menos una vez al año, asegurando al mismo tiempo que el sistema de planificación sea flexible. Hay dos motivos importantes para esto:

a) A la larga, el éxito importante es solamente posible a través de varios éxitos de corta duración.
b) Los posibles cambios externos que pueden afectar el plan.

El plan de contingencia

Si los recursos financieros, materiales y humanos no están disponibles en la cantidad requerida por el plan estratégico original, este último no será realizable, y surge la necesidad de una solución alternativa, que consiste en un proyecto corto y realista.

Este proyecto es el plan de contingencia que será preparado incluyendo aquellas acciones estratégicas para las cuales la FN tiene ya asegurados los tres recursos primarios, que son los recursos humanos, materiales y financieros con los que puede asegurar su realización.

Aspectos esenciales del proceso de planificación

1. Planificación es el acto de:

a) establecer objetivos;
b) la selección de acciones requeridas para alcanzarlos;
c) la asignación de tareas (división del trabajo) en unidades administrativas compatibles, y finalmente,
d) el arreglo metódico de las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de operar como un sistema.

2. La planificación empieza por describir lo que la organización quiere realizar y con qué tareas hará esto posible; cómo serán cumplidas las tareas, con qué medios sería apropiado medir si la organización se está moviendo hacia sus objetivos y cuándo las metas y los objetivos han sido alcanzados efectivamente, y cuál es la forma más fácil para que la organización pueda adaptarse a los cambios en el ambiente externo o a las condiciones que requiere el trabajo a realizar.

3. La selección de objetivos es la parte más importante del plan. Para que un plan obtenga éxito, los objetivos deben estar claramente definidos y entendidos sin equívocos. Cada uno debe ser consciente de la preparación del plan y de su posible participación, además de tener la seguridad de que habrá suficientes medios a su disposición para ayudarle a realizar su parte.

4. Las disposiciones administrativas son la columna vertebral de un plan. Ellas incluyen la disposición de recursos financieros, materiales y humanos requeridos para la realización de las actividades. Los gastos e ingresos deberán ser anticipados en un presupuesto equilibrado en el cual estén considerados los costos derivados de la participación de voluntarios, empleados y de sus miembros, así como el material y los costos de operación.

5. Planificación y control se complementan uno a otro. Para que pueda existir un efectivo control de los puntos de partida y las fechas de finalización, la planificación deberá seguir ciertos requerimientos técnicos y respetar principios metodológicos, y hacerse bajo una efectiva supervisión de costes.

6. El problema subyacente en la planificación es cómo colocar las ideas y los problemas en una correcta perspectiva cuando se trata de alcanzar los objetivos. La solución no puede ser planear en la cúspide de la organización, sino a través de la participación de los individuos que representan el espectro total de la organización, trabajando en sesiones de grupo e incluyendo a los miembros más conocedores y experimentados, un proceso que es conocido como **planificación en equipo.**

7. El proceso de preparación de un plan debe seguir paso a paso una cierta trayectoria como sigue:

a) identificación de las condiciones de operación de las organizaciones deportivas a través de una investigación ambiental y una evaluación de sus factores internos y externos;
b) determinación de la *visión impulsora* o *declaración de principios*;

c) selección de objetivos y determinación de metas;
d) asignación de recursos necesarios de los tres tipos fundamentales (humanos, materiales y financieros) para instaurar el plan;
e) determinación de una revisión periódica de las acciones que han sido escogidas y evaluación de la efectividad de las acciones y del plan como un todo.

8. El grupo de planificación deberá estar compuesto por no más de diez miembros y no menos de ocho, incluyendo por ejemplo:

a) un entrenador de alto nivel y otro entrenador para atletas principiantes;
b) un juez o árbitro de alto nivel;
c) el club o la institución deportiva más activa y competitiva;
d) un representante de una universidad que participe regularmente;
e) un representante del sistema educativo deportivo;
f) un representante de la prensa;
g) el Presidente o jefe ejecutivo de la organización interesada;
h) el ejecutivo de la liga nacional o el organizador de eventos de máximo nivel;
i) una agencia de marketing.

La tareas del grupo deberán ser:

a) identificar los problemas existentes;
b) encontrar soluciones específicas a cada problema;
c) determinar los recursos internos y externos que se requieren para hacerlo.

9. Es necesario que todas las ideas sean analizadas, discutidas y evaluadas por el grupo antes de que se descarten o sean incluidas en la lista final de elementos críticos. Cada lista final tendrá su propio título, por ejemplo:

a) ventajas para el deporte en cuestión;
b) problemas instrínsecos que deben ser resueltos;
c) situaciones de las que se debe tomar ventaja;
d) obstáculos a vencer.

10. Hay muchas maneras de crear e implantar un plan estratégico para una organización deportiva o FN. Para la creación e instauración de un plan existe un proceso normativo y eficaz constituido por las etapas siguientes:

a) identificación o investigación del ambiente y evaluación de la FN;
b) borrador de declaración de principios o visión impulsora;
c) establecimiento de objetivos y metas;
d) desarrollo de la estrategia;
e) asignación de recursos (humanos, materiales y financieros);
f) instauración o ejecución de los programas del plan;
g) evaluación periódica.

11. La declaración de principios, llamada también visión impulsora, corresponde a la definición de lo que debe cumplirse y normalmente ha de estar contenido en los elementos críticos de las cuatro condiciones ambientales que identifican la organización

deportiva en comparación con otras. Esta declaración necesita ser revisada periódicamente (por lo menos cada 5 años) para mantener las operaciones de acuerdo con las nuevas condiciones ambientales (tanto internas como externas). Además deberá ser realista y realizable.

12. La diferencia existente entre planificación estratégica y operativa puede enfatizarse reconociendo que un enfoque estratégico es necesario cuando se toman decisiones o se decide qué hacer; pero cuando se decide sobre cómo hacerlo, entonces se requiere un enfoque operativo.

13. Una vez que los objetivos últimos e intermedios están claramente definidos, debe hacerse una descripción general de todas las actividades seleccionadas junto con la definición de sus conexiones lógicas, su división en etapas y programación y el sistema por el cuál los proyectos del plan serán controlados. En esta etapa, el plan de acción está listo y debe decirnos quién va a hacer qué, cómo, cuándo o sobre qué período de tiempo será hecho y mediante el uso de cuáles recursos.

14. En la fase de instauración o realización, los planes deben ser convertidos en acciones concretas estrechamente ligadas a los recursos disponibles (financieros y humanos) procediendo a:

a) especificar cómo se realizarán las acciones;
b) planificar quién va a realizarlas;
c) estimar la cantidad exacta de recursos disponibles (dinero y personal).

15. Si los recursos financieros, materiales y humanos no están disponibles en la cantidad requerida por el plan estratégico original, este último no será realizable, y surge la necesidad de una solución alternativa que consiste en un proyecto corto y realista.

En este caso, es necesario preparar un plan de contingencia en el cual se incluyan sólo aquellas acciones estratégicas para las cuales la FN tiene ya asegurados los tres recursos primarios, consistentes en suficientes recursos humanos, materiales y financieros con los que puede asegurar su realización.

Capítulo 18
Planificación a largo plazo

«Nunca se puede planear el futuro basándose en el pasado.»
E. BURKE (1729-1797), Cartas

«Cuando la sociedad requiere ser reconstruida, es inútil intentar reconstruirla sobre las bases del viejo plan.»
J. S. MILL (1806-1873), Ensayo sobre Coleridge

Introducción

El proceso de planificación y sus principios esenciales han sido claramente descritos en el capítulo anterior. Los gerentes deportivos pueden ahora preparar a la organización para una planificación a largo plazo, lo cual es fundamental para consolidar propiamente su operación e identificar a sus miembros con los objetivos seleccionados.

El tiempo que se considere necesario para completar todas las actividades previstas para el logro de las metas determinará si un plan es de un año o a corto plazo, si será de 3 o 4 años o a término medio, o bien si será un plan a largo plazo.

Este capítulo contiene una visión general de la naturaleza, necesidades y problemas de un plan a largo plazo, explica cómo empezar un plan permanente administrativo u operativo, describe las ventajas de la planificación estratégica a largo plazo y presenta las cuestiones que, mediante una investigación ambiental obligatoria, necesitan respuesta previa. Dicha investigación deberá encontrar las condiciones sociales de trabajo que enfrentan las organizaciones deportivas en el país, la percepción del deporte por el público en general y la situación operativa interna de las organizaciones deportivas interesadas.

El significado de planificación a largo plazo

Un esfuerzo colectivo con concertación de acciones

Un plan a largo plazo no debe ser una serie de buenas intenciones por intereses políticos, sino que debe ser una llamada para concertar acciones y unificar esfuerzos en todos los niveles, ya sea local, regional o nacional. Esto tampoco significa que el plan sea sólo una búsqueda de unidad. El plan es un genuino y permanente esfuerzo para identificar los intereses del deporte, ya sean institucionales, locales, regionales o nacionales, sus ventajas y debilidades, así como una llamada a cada individuo de la organización para que asuman sus responsabilidades en la lucha contra las debilidades y tomen ventaja de todas las oportunidades que encuentra cada uno en su respectivo nivel.

Una necesidad de actores, no de espectadores

Los objetivos descritos en el plan a largo plazo necesitan una participación colectiva en su preparación y un esfuerzo sin fin en su prosecusión. Ninguna persona que crea genuinamente en la causa de su deporte debería permanecer al lado de los programas como espectador pasivo. Cada uno tiene un papel que desempeñar y debería desempeñarlo bien y más allá de los límites de su capacidad y energía, o no desempeñarlo del todo y dejar su lugar a algún otro miembro que esté más interesado en el éxito de su deporte nacional.

La expresión de metas comunes

Todos los individuos que están intensamente involucrados en un deporte, en cualquier capacidad, ya sea como competidores, propietarios de equipo, promotores, entrenadores, miembros asociados o federados, empleados o voluntarios, sin importar la región, raza, sexo o credo, deberían sentirse interesados por las mismas metas, moverse todos como un mismo músculo y comportarse como una misma mente, ya que todos ellos juntos serán la ley e imagen de su deporte.

Solamente las personas involucradas en un determinado deporte pueden, a través de un poderoso y concertado esfuerzo, hacer realidad cualquier cambio. El esfuerzo concertado y colectivo siempre conduce al éxito ya que crea el ambiente de trabajo necesario para que los miembros de la organización permanezcan unidos en el esfuerzo.

Problemas en la planificación

La planificación que hagan las organizaciones deportivas necesita un serio análisis desde el punto de vista cultural, económico y político.

1. Desde un punto de vista cultural, las organizaciones deportivas carecen del conocimiento técnico necesario para una planificación profesional y metódica de sus actividades, lo que explica por qué se sienten satisfechas con la preparación de un calendario de actos deportivos y competiciones al que llaman *Plan de Actividades Anuales*, en el cual uno encuentra normalmente tanto acontecimientos nacionales como competiciones internacionales.

Las organizaciones unideportivas no son las únicas que padecen este problema cultural, sino que en muchos países en vías de desarrollo un gran número de organizaciones multideportivas se enfrentan a problemas similares, debido al desconocimiento de las técnicas y los métodos de planificación y a que no pueden pagar consejeros profesionales. Tales organizaciones mediatizan a las organizaciones nacionales unideportivas sin concederles al respecto el apoyo necesario en forma de clínicas o seminarios, con los cuales podría asegurarse que las actividades deportivas se realicen bajo mejores condiciones que las que actualmente confrontan.

2. Desde el punto de vista económico, ningún plan es realizable sin recursos suficientes, ya sean materiales, humanos o financieros. Con frecuencia las organizaciones deportivas son incapaces de identificar una fuente en la cual puedan obtener recursos suficientes para la realización de sus planes. Es desde luego obvio que un plan sin recursos es como un vehículo sin combustible, ruedas ni conductor.

Las organizaciones multideportivas evitan intencionadamente pedirles a las organizaciones unideportivas que programen sus actividades y operen según un plan, ya que desean evitar así situaciones embarazosas tales como tener que rechazar eventuales solicitudes de material destinado al apoyo de tales planes.

Por estas razones, aunque un calendario de competiciones no puede ser considerado como un plan en su real significado, las organizaciones multideportivas se contentan con seguir aceptándolo, permitiendo que cada líder deportivo trabaje sin un esquema organizativo, sin objetivos a mediano o largo plazo y muy a menudo tampoco sin metas intermedias. Bajo tales condiciones, las organizaciones nacionales del deporte se ven imposibilitadas para cumplir su misión o determinar objetivos posibles ya sea a largo, mediano o corto plazo.

3. No obstante lo anterior, desde el punto de vista práctico, un cierto número de hábitos y costumbres de trabajo diarios pueden ser considerados como la base para un plan operativo a largo plazo de las organizaciones deportivas. Por esta razón, debería intentarse por lo menos entender la necesidad de organizar cada actividad y tener un plan para cada acto deportivo utilizando los medios que hayan sido asegurados. El propósito de dicho plan es poner las tareas o actividades de la organización en un orden lógico y colocarlas como módulos interdependientes e interactivos bajo el departamento, sección, club o equipo respectivo.

Los planes permanentes pueden consistir en las políticas administrativas y los procedimientos operativos adoptados como un criterio general a ser aplicado durante las actividades de rutina. Ambos pueden explicarse como sigue:

a) Las políticas administrativas son guías generales para decidir el curso de acciones a realizar cuando se presentan ciertas situaciones generales que los individuos o grupos encuentran con frecuencia durante la realización de sus tareas.
b) Los procedimientos operativos son instrucciones concretas y detalladas sobre

cómo realizar paso a paso una determinada actividad. A pesar de que su implantación constituye un proceso completo, los procedimientos operativos no son permanentes ni de uso general.

Los problemas prácticos con que se enfrentan las organizaciones deportivas serán resueltos mejor y más rápido si están preparadas para coordinar ordenadamente una serie de acciones que conduzcan al mismo objetivo. Con esta finalidad, la organización podría elaborar una diversidad de programas dedicados a relaciones públicas, marketing, colecta de fondos, promociones deportivas, etc. Dichos programas siempre que no sean parte de un plan a largo plazo, pueden ser considerados como la solución a ciertos problemas y convertirse entonces en programas específicos de un plan anual general de la organización.

4. Cada plan requiere acciones estratégicas específicas, fechas límite, metas y submetas, material y recursos humanos y financieros. Además, la cuantificación, uso y cumplimiento del plan deben estar claramente contemplados durante el proceso de preparación.

Cada plan debe ser instaurado en diferentes etapas, ya sea constituyendo planes específicos a corto plazo (1 año), a término medio (3 o 4 años) o a largo plazo (5 años o más). Todas esas etapas deben referirse al patrón que describimos a continuación:

a) **Realización de una investigación ambiental** (de factores internos y externos).
b) **Selección o adopción de objetivos y determinación de metas.**
c) **Selección de acciones estratégicas** (las organizaciones de voleibol por ejemplo, pudieron escoger algunas acciones del plan mundial 2001) o creación de nuevas acciones para asegurar que los objetivos serán alcanzados y consolidados en unidades o programas.
d) **Selección y asignación de medios materiales y financieros** para instaurar el plan, establecimiento de normas de evaluación y aseguramiento de la efectividad tanto de las acciones como del plan en sí mismo.
e) **Determinación de una revisión periódica para la evaluación de acciones y efectos.**

La necesidad de planes a largo plazo

A pesar de las dificultades inherentes a una planificación a largo plazo, las organizaciones deportivas que tienen actos deportivos de gran envergadura (campeonatos mundiales o continentales, etc.) deberían preparar un plan estratégico o programa maestro, incluyendo en la programación de sus actividades principios de planificación a largo plazo. El mismo razonamiento se aplica a los programas de competidores o de equipos nacionales respecto a su preparación para Juegos Olímpicos o campeonatos mundiales, a la creación de una liga o circuito profesional formal con equipos o competidores profesionales, programas de marketing, negociación con patrocinadores y compañías nacionales de televisión. En todas estas situaciones no puede dejarse nada al azar o a la improvisación, y en su consecución deberían establecerse controles y programas de evaluación para ser realizados periódicamente.

Cómo empezar la planificación

La planificación empieza por:

1. Describir lo que la organización quiere cumplir y la selección de tareas que conducen a dicho cumplimiento.
2. Determinar cómo las tareas serán cumplidas y con que medios sería conveniente medir si la organización está avanzando hacia sus objetivos o si las metas y submetas han sido alcanzadas.

Ventajas de la planificación estratégica

1. La planificación prepara a la organización para operar bajo condiciones reales y le permite adaptarse fácilmente a los cambios del medio externo creado por las actuales condiciones de trabajo.
2. La planificación reduce el conflicto organizativo. Si cada persona de la organización reconoce su papel en la operación, no habrá dudas ni confusiones en cuanto a lo que la organización espera de cada uno de sus miembros.
3. La planificación ayuda a incrementar la eficacia en el trabajo reduciendo la duplicación de tareas y eliminando actividades inútiles. Las actividades con fechas de cumplimiento y prioridades establecidas en el plan facilitarán un ambiente productivo.

Investigación ambiental

Esta investigación deberá realizarse por medio de cuestionarios acerca de:

1. Las condiciones de trabajo que la organización confronta en su mundo exterior (político, económico, social, etc.).
2. La percepción pública del deporte: antecedentes sociales, económicos y culturales de la gente para la cual se planean las actividades; preferencias individuales para la práctica del deporte, asistencia y apoyo del público.
3. La situación operativa de la organización en cuanto a la disponibilidad de los tres recursos primarios (humanos, materiales y financieros) necesarios para el éxito del plan. Un interés primario es saber cuántos recursos humanos y medios técnicos, tecnológicos y económicos puede tener disponible la organización para hacer posible el plan.

Establecimiento de objetivos y toma de decisiones

Los objetivos deben ser precisos, claros, realizables, medibles, realistas e interesantes. La gente responsable de las acciones adoptadas para lograr los objetivos debe identificar su actitud de trabajo con el cumplimiento de los objetivos.

La gente se esfuerza por aquello que percibe está dentro de su alcance. Las discusiones en grupo y las decisiones ayudan a establecer un compromiso individual y un espíritu de equipo y a identificar los objetivos comunes como parte de los objetivos individuales de cada persona involucrada en el proceso.

La fijación de objetivos y metas también requiere una efectiva toma de decisiones, basada en los principios ya enumerados en capítulos anteriores como son:

1. **Estar seguro de que se requiere una decisión.**

2. **Fijar el criterio para tomar las decisiones (conveniencia o beneficios, pros y contras).**
3. **Enumerar los criterios por importancia en orden decreciente.**
4. **Encontrar alternativas y compararlas.**
5. **Evaluar y seleccionar la mejor alternativa.**

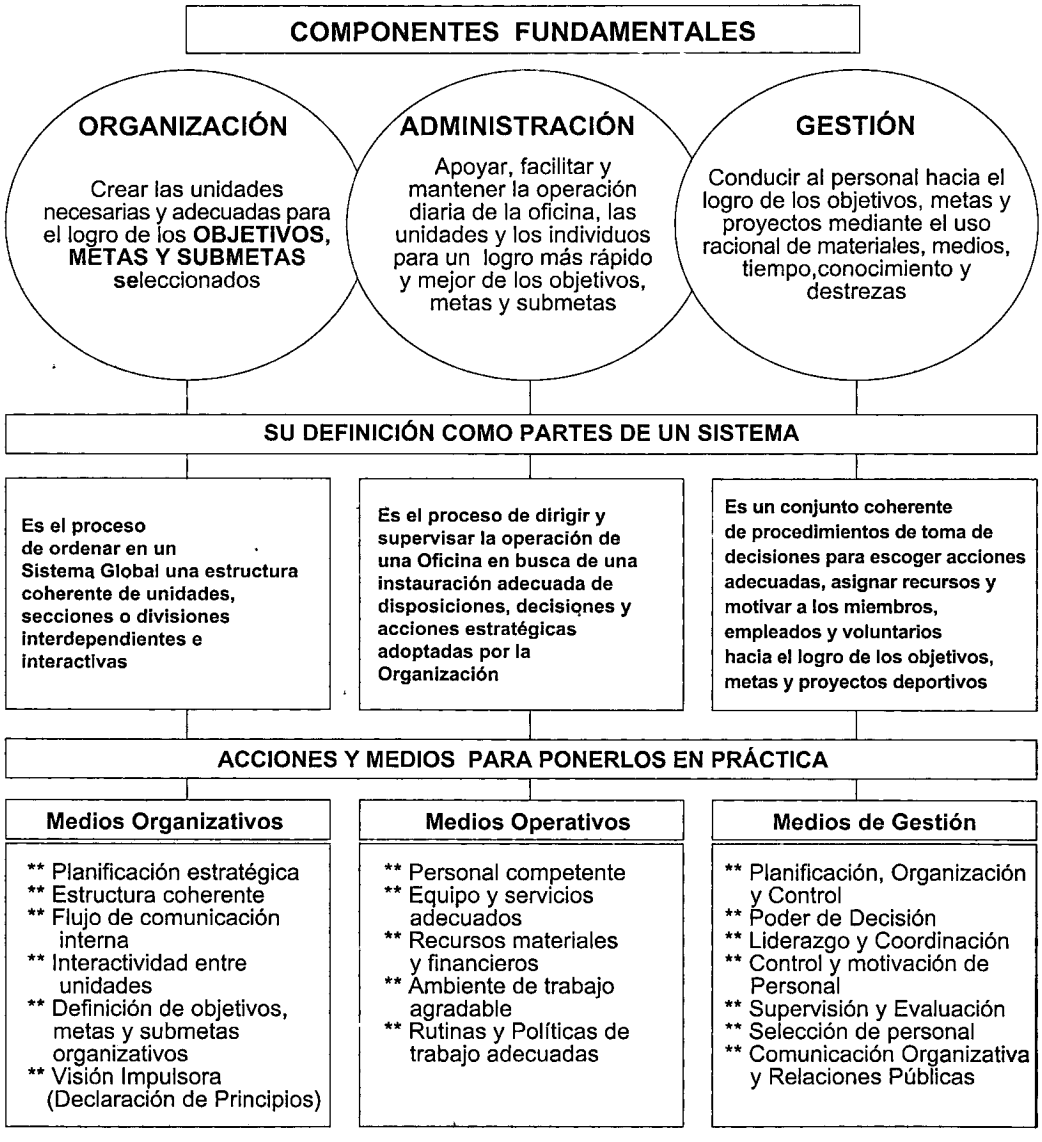


Fig. 19. Elementos para mejorar el rendimiento ejecutivo

Las 10 reglas de oro para una FN exitosa

1. Tener a su disposición un gerente o director ejecutivo a tiempo completo y personal eficaz y dinámico, listo para emprender las acciones necesarias para realizar los programas nacionales y apoyar todo esfuerzo encaminado a vender la imagen de competidores, equipos y actos deportivos, partidos de circuitos o ligas nacionales tanto a patrocinadores como a la televisión, la radio y la prensa.
2. Utilizar, por un lado, los fondos gubernamentales para actividades masivas o educativas y, por otro, generar sus propios recursos financieros y disponer de una sana administración en todas sus actividades evitando déficit presupuestarios.
3. Conjuntamente con los entrenadores nacionales, determinar un programa anual para competidores o equipos representativos del país en el cual se prevea tanto el entrenamiento como la participación durante un período de 5 meses en encuentros amistosos y competiciones, seguidos de no más de 6 meses de continua actividad en encuentros deportivos de circuitos o ligas nacionales.
4. Basándose en los programas de sus competidores o equipos nacionales, organizar colectas de fondos y actividades de relaciones públicas y promoción relacionadas con la venta de sus productos, programas deportivos y la concesión de la imagen de sus mejores competidores o equipos (compartiendo el ingreso con ellos o permitiéndoles recibir el efectivo en su totalidad), además de procurarles por lo menos un patrocinador principal.
5. Desarrollar y promover la identidad del deporte con la televisión, asegurando la transmisión de sus competiciones nacionales, ya sean circuitos o ligas, las finales de campeonatos nacionales y todos los encuentros, partidos, torneos o presentaciones de los competidores y/o de los equipos nacionales de adultos.
6. Garantizar una sistema cíclico anual de eventos amistosos o de competiciones para clubes o competidores locales y la continua actividad de los circuitos de actos deportivos o ligas nacionales.
7. Animar a los clubes y asociaciones deportivas locales a mejorar su propia gestión, administración y estructura financiera, garantizándoles apoyo total para su autogestión y asegurarles por lo menos un patrocinador mayor por cada club que tome parte en sus ligas o circuitos de actos deportivos.
8. Trabajar muy de cerca con el CON y las autoridades deportivas gubernamentales del país para promover el deporte masivo y educativo, haciendo al mismo tiempo que la independencia, autoridad y libertad de acción de la FN sea estrictamente respetada.
9. Mejorar el flujo de comunicación con los clubes y organismos afiliados a la FN, particularmente haciéndoles llegar decisiones, reglas, criterios de arbitrajes, calendarios de competiciones, cursos, seminarios, etc., emitidos por la respectiva organización deportiva internacional.
10. Establecer relaciones personales y mantener un contacto permanente con los representantes de los medios de información para proporcionarles regularmente información relacionada con sus competidores, sus

equipos nacionales, ligas, circuitos, actividades deportivas masivas y en general sobre todas las actividades deportivas de la organización.

Aspectos esenciales en la planificación a largo plazo

1. El plan a largo plazo es algo más importante que una simple búsqueda de unidad, es un genuino y permanente esfuerzo por identificar los intereses del deporte, ya sean institucionales, locales, regionales o nacionales, sus ventajas y debilidades, así como una llamada a cada individuo de la organización para que asuma sus responsabilidades en la lucha contra las debilidades del deporte y tome ventaja de cada una de las oportunidades que para su progreso se le presente a cada uno en su respectivo nivel.
2. En muchos países en vías de desarrollo, un gran número de organizaciones multideportivas a menudo ignoran las técnicas y los métodos de planificación y no pueden pagar consejeros profesionales. Tales organizaciones mediatizan a las organizaciones nacionales del deporte sin proporcionarles el apoyo necesario en forma de clínicas o seminarios, lo cual podría asegurar que las actividades deportivas operaran bajo mejores condiciones que las que se enfrentan actualmente.
3. Las organizaciones multideportivas intencionadamente evitan pedirles a las organizaciones unideportivas que preparen y operen sus actividades según un plan, ya que desean evitar así situaciones embarazosas tales como tener que rechazar eventuales solicitudes de material destinado al apoyo de tales planes.
4. No obstante lo anterior, desde el punto de vista práctico, un cierto número de hábitos y costumbres diarios de trabajo pueden ser considerados como la base para un plan operativo a largo plazo de las organizaciones deportivas. Por esta razón, debería intentarse por lo menos entender la necesidad de organizar cada actividad y tener un plan para cada acto deportivo utilizando los medios que hayan sido asegurados.

Los planes permanentes pueden consistir en las políticas administrativas y los procedimientos operativos adoptados como un criterio general a ser aplicado durante las actividades de rutina.

5. Cada plan requiere acciones estratégicas específicas, fechas límite, metas y submetas, material y recursos humanos y financieros. Además, la cuantificación, uso y cumplimiento del plan deben estar claramente contemplados durante el proceso de preparación. Cada plan debe ser instaurado en diferentes etapas, ya sea constituyendo planes específicos a corto plazo (1 año), á término medio (3 o 4 años) o a largo plazo (5 años o más).
6. A pesar de las dificultades inherentes a una planificación a largo plazo, las organizaciones deportivas que tienen actos deportivos de gran envergadura (campeonatos mundiales o continentales, etc.) deberían preparar un plan estratégico o programa maestro, incluyendo en la programación de sus actividades princi-

pios de planificación a largo plazo. El mismo razonamiento se aplica a los programas de competidores o de equipos nacionales respecto a la preparación de Juegos Olímpicos o campeonatos mundiales, a la creación de una liga o circuito profesional formal con equipos o competidores profesionales, programas de marketing, negociación con patrocinadores y compañías nacionales de televisión. En todas estas situaciones no puede dejarse nada al azar o a la improvisación y en su consecución deberían establecerse controles y programas de evaluación para ser realizados periódicamente.

7. La planificación reduce el conflicto organizativo. Si cada persona de la organización reconoce su papel en la operación, no habrá dudas ni confusiones en cuanto a lo que la organización espera de cada uno de sus miembros.

8. Los objetivos deben ser precisos, claros, realizables, medibles, realistas e interesantes. La gente responsable de las acciones comprendidas para lograr los objetivos debe identificar su actitud de trabajo en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

La gente se esfuerza por aquello que percibe que está dentro de su alcance. Como ya se ha dicho, las discusiones y decisiones en grupo ayudan a establecer un compromiso individual y un espíritu de equipo, y a identificar los objetivos comunes como parte de los objetivos individuales de cada persona involucrada en el proceso.

9. Las reglas de oro para una exitosa FN son:

a) Tener a su disposición un gerente o director ejecutivo a tiempo completo y personal eficaz y dinámico, listo para emprender las acciones necesarias para realizar los programas nacionales y apoyar todo esfuerzo encaminado a vender la imagen de competidores, equipos y actos deportivos, partidos de circuitos o ligas nacionales tanto a patrocinadores como a la televisión, la radio y la prensa.
b) Utilizar, por un lado, los fondos gubernamentales para actividades masivas o educativas y, por otro, generar sus propios recursos financieros y disponer de una sana administración de todas sus actividades evitando déficit presupuestarios.
c) Conjuntamente con los entrenadores nacionales, determinar un programa anual para competidores o equipos representativos del país en el cual se prevea tanto el entrenamiento como la participación durante un período de 5 meses en encuentros amistosos y competiciones, seguidos de no más de 6 meses de continua actividad en encuentros deportivos de circuitos o ligas nacionales.
d) Basándose en los programas de sus competidores o equipos nacionales, organizar colectas de fondos y actividades de relaciones públicas y promoción relacionadas con la venta de sus productos, programas deportivos y la concesión de la imagen de sus mejores competidores o equipos (compartiendo el ingreso con ellos o permitiéndoles recibir el efectivo en su totalidad) además de procurarles por lo menos un patrocinador principal.
e) Desarrollar y promover la identidad del deporte con la televisión, asegurando la transmisión de sus competiciones nacio-

nales, ya sean circuitos o ligas, las finales de campeonatos nacionales y todos los encuentros, partidos, torneos o presentaciones de los competidores y/o de los equipos nacionales de adultos.

f) Garantizar una sistema cíclico anual de actos amistosos o de competiciones para clubes o competidores locales y la continua actividad de los circuitos de actos deportivos o ligas nacionales.

g) Animar a los clubes y asociaciones deportivos locales a mejorar su propia gestión, administración y estructura financiera, garantizándoles apoyo total para su autogestión y asegurarles por lo menos un patrocinador mayor por cada club que tome parte en sus ligas o circuitos de eventos deportivos.

h) Trabajar muy de cerca con el CON y las autoridades deportivas gubernamentales del país para promover el deporte masivo y educativo, haciendo al mismo tiempo que la independencia, autoridad y libertad de acción de la FN sean estrictamente respetadas.

i) Mejorar el flujo de comunicación con los clubes y organismos afiliados a la FN, particularmente haciéndoles llegar decisiones, reglas, criterios de arbitrajes, calendarios de competiciones, cursos, seminarios, etc., emitidos por la respectiva organización deportiva internacional.

j) Establecer relaciones personales y mantener un contacto permanente con los representantes de los medios para proporcionarles regularmente información relacionada con sus competidores, sus equipos nacionales, ligas, circuitos, actividades deportivas masivas y, en general, sobre todas las actividades deportivas de la organización.

Capítulo 19
Un plan nacional a medio plazo

«Solamente ayer, solía caminar al azar sobre la tierra y miles de caminos volaban a mis pies porque pertenecían a otros. Hoy, solamente hay un camino y sólo Dios sabe adonde me conduce, pero es mi camino.»

J.P. SARTRE, Escritor y político francés

Las organizaciones deportivas nacionales, particularmente FN, deberían entender el ambiente externo y las condiciones en las cuales opera el deporte general en su país, tener en cuenta sus propias condiciones internas de trabajo y poner en práctica las acciones estratégicas que sean más adecuadas para llevar su respectivo deporte a la corriente competitiva internacional y a la atención de los medios de difusión masivos.

Introducción

Habiendo explicado en los primeros capítulos de este libro el ambiente en el cual el deporte se ha desarrollado y evoluciona hoy en día alrededor del mundo y una vez identificadas las áreas esenciales que las organizaciones deportivas necesitan dominar si quieren lograr sus objetivos, así como después de haber examinado la clave para una exitosa gestión de los líderes deportivos a través de una planificación adecuada, en este capítulo explicaremos las necesidades reales específicas que deben ser satisfechas por las organizaciones deportivas para proceder a la preparación de un plan a medio o largo plazo.

Con el fin de entender mejor el proceso de preparación de tal plan, daremos una explicación de cómo seleccionar objetivos, preparar una estrategia nacional y mejorar las condiciones de operación existentes, incluyendo tanto material de trabajo como recursos humanos. Algunos ejemplos de programas específicos también serán presentados en este capítulo, entre otros cómo operar en circuito eventos del deporte nacional, preparar programas deportivos masivos, reestructurar las competiciones nacionales de alto nivel, mejorar las condiciones locales para el deporte de competición y elevar el nivel de rendimiento de los representantes nacionales, etc.

Cómo entender el ambiente deportivo nacional

Las organizaciones deportivas nacionales y particularmente las FN deberían aplicar en su país las acciones estratégicas más adecuadas dirigidas a llevar el deporte al centro de atención de los medios de difusión masivos. Con este objetivo, las organizaciones nacionales, antes de examinar sus propias condiciones internas de trabajo, deberían estudiar y entender cuidadosamente el ambiente externo y las condiciones generales en las cuales opera el deporte en su país. Este estudio permitirá a la organización lo siguiente:

Conocer las condiciones de operación del deporte en su país

Las investigaciones de marketing deportivo deben realizarse no solamente en cuanto a un deporte específico, sino también en lo que se refiere a la actitud general del gobierno central y de las autoridades locales hacia el deporte, la actitud de otras fuerzas sociales, ya sean compañías nacionales o internacionales que operan en el país, la prensa, la televisión, la radio y las agencias de marketing. El objetivo será detectar la renuncia o el entusiasmo de su parte para apoyar o patrocinar actividades deportivas y eventos.

Descubrir la actitud en la escuela y la percepción del público hacia el deporte

Los miembros de las organizaciones deportivas nacionales deberían establecer claramente cuál es el concepto que su sistema educativo tiene respecto a las actividades deportivas en las escuelas primarias, secundarias, colegios y universidades, así como cuál es la percepción del público respecto a las actividades promocionales con los niños o jóvenes, y su tendencia a estar involucrado o no.

Determinar objetivos realizables bajo las actuales condiciones

Una vez que se conoce el ambiente externo y se entienden las condiciones sociales, las organizaciones deportivas nacionales pueden proceder a determinar cuáles son los objetivos y metas delineados en su plan estratégico que se puede considerar que están al alcance de su esfera de acción y son posibles de realizar bajo las condiciones locales del deporte. Las organizaciones pueden también encontrar otros objetivos adecuados a su situación particular.

Seleccionar objetivos

Las organizaciones deportivas nacionales pueden escoger, entre otros, los siguientes **metas y objetivos** que pueden ser perseguidos a través de la ejecución de programas que forman parte de su plan a medio plazo:

1. Convertir su disciplina deportiva en actividades competitivas en el país.
2. Transformar sus competiciones deportivas más importantes en acontecimientos de interés mediático, televisados con gran frecuencia y totalmente financiados por grandes compañías.
3. Profesionalizar, a corto plazo y tanto como sea posible, la administración de la organización y orientarla para convertirse en una organización financieramente autosuficiente.
4. Elevar el nivel competitivo de sus competidores y equipos nacionales y orientar a los clubes locales hacia la organización de actos deportivos que sean atractivos tanto para los

espectadores como para los competidores individuales.

Diseñar una estrategia nacional

Una organización deportiva nacional debería designar un grupo de expertos encargados de determinar por consenso qué situaciones de hecho originan sus condiciones actuales de operación, proponer la declaración de principios de la organización, fijar objetivos, seleccionar metas y submetas y determinar las acciones más adecuadas para alcanzarlos.

Las metas y objetivos también podrían ser determinados y aceptados previamente por el Consejo de Directores de la organización o los miembros de su Comité Ejecutivo para subsecuentemente proceder a seleccionar, de entre los representantes de las distintas áreas del deporte, un grupo de expertos responsables de determinar las acciones estratégicas que conduzcan al logro de dichas metas y objetivos, empezando por determinar qué es lo que la organización desea realizar o cumplir para convertirlo en la DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS y, posteriormente, separar sus elementos distintivos de aquellos inherentes a otros deportes.

Esta planificación estratégica debería incluir una detallada explicación de cada objetivo seleccionado, seguido por una serie de acciones precisas que la organización deportiva considere adecuadas para alcanzar los objetivos y metas seleccionados.

La FN puede considerar una gran variedad de acciones o de programas importantes y bien definidos, entre otros los siguientes:

1. Mejorar sus condiciones internas de trabajo (administrativas y de gestión).
2. Estructurar y operar programas nacionales de infantiles y de juveniles.
3. Crear consejos nacionales por cada disciplina deportiva y operar circuitos nacionales de actos deportivos en cada disciplina.
4. Preparar programas masivos por deporte y por disciplina.
5. Mejorar las condiciones locales, tanto sociales como políticas y económicas, en favor de las actividades deportivas.
6. Mejorar el nivel competitivo de sus competidores y equipos.
7. Promover la imagen de cada disciplina como un DEPORTE DE ALTA COMPETICIÓN a nivel nacional.

Todas estas acciones constituyen una guía hacia la preparación de programas cuya realización podría ser confiada a los diferentes departamentos o secciones de la organización deportiva nacional, excepto cuando se trata de asociaciones emergentes en las que dichas acciones pueden ser confiadas a una persona específica o a voluntarios. Estos últimos deberían estimar, a través de la preparación de un presupuesto, las necesidades financieras y materiales requeridas para lanzar los programas, seguirlos, supervisarlos, hacer evaluaciones periódicas y completarlos con éxito.

Ninguna acción debería iniciarse antes de haber asegurado los medios financieros y materiales descritos en el presupuesto estimado.

Mejorar las condiciones de trabajo

La falta de instalaciones deportivas y de facilidades administrativas, así como el des-

conocimiento de modernas habilidades de gestión, son algunos de los mayores obstáculos que frenan el progreso del deporte en países en vías de desarrollo, los cuales antes de intentar progresar deben tener disponibles por lo menos tres elementos básicos que son: espacio para oficinas, equipo para oficinas y recursos humanos para el trabajo.

Las siguientes recomendaciones están dirigidas específicamente a las FN emergentes o de nueva creación.

Espacio de oficinas

El primer deber de un presidente es proveer a su FN de un lugar digno para trabajar y del material necesario para operar. Su propia casa u oficina no son adecuadas. Las FN deberían alquilar y si es posible comprar locales para instalar sus oficinas o por lo menos buscar o localizar un patrocinador deseoso de suministrarles tales locales.

Para resolver la necesidad de espacio de oficina, las organizaciones deportivas pueden usar una de las estrategias siguientes:

a) Elegir a un presidente que, además de identificarse con el deporte, pueda aportar una solución a la obtención del espacio y equipo requeridos.
b) Elegir a un presidente que, además de identificarse con el deporte, tenga contactos en el gobierno, lo cual le permitiría obtener los locales prestados, alquilados o asignados a la FN por el mismo gobierno.
c) Buscar patrocinadores que deseen ofrecer los locales requeridos a cambio de publicidad en competiciones nacionales o eventos internacionales de alto nivel bien organizados.
d) Organizar campañas de colecta de fondos a través de galas, bailes, loterías y otros actos sociales que les permitan obtener medios financieros para alquilar o comprar los locales.

Equipo de oficina

Cualquier organización digna de ese nombre necesita una cantidad mínima de equipo para poder operar con éxito, entre otros:

a) Un procesador de datos, ordenador o por lo menos una máquina de escribir.
b) Fotocopiadora.
c) Teléfono.
d) Si es posible, fax.
e) Escritorios, mesas, sillas y gabinetes para archivo.

La misma estrategia usada para obtener espacio de oficinas puede usarse para conseguir el equipo necesario.

Recursos humanos

El problema de los recursos humanos es uno de los más difíciles de resolver. Se recomienda que las FN dispongan por lo menos de las siguientes personas:

a) Un oficial ejecutivo y una secretaria o mecanógrafa (como personal pagado a tiempo completo).
b) Un organizador técnico (voluntario).
c) Un jefe de prensa (voluntario).
d) Un director ejecutivo responsable de las comunicaciones, relaciones públicas y colecta de fondos (voluntario).
e) Una persona responsable de jueces y árbi-

tros, entrenadores y actividades deportivas en las escuelas (voluntario).

Deberá hacerse todo lo posible para reclutar expertos o voluntarios, aun cuando hacerlo podría entrañar algunos riesgos.

Una FN puede considerar lo siguiente:

a) Invitar a los aficionados más entusiastas o miembros de la FN a realizar tareas específicas de oficina.
b) Contratar personal profesional, en cuanto le sea posible.
c) Acercarse a grandes compañías en busca de apoyo, ofreciéndoles espacios para publicidad en sus actos deportivos a cambio del préstamo de personal profesional (preferentemente a tiempo completo y por un período fijo de 4 años por lo menos).

Personal técnico

El personal técnico es indispensable para mejorar la capacidad de administración y de gestión de las organizaciones deportivas. Para asegurar que dicho personal esté disponible, las organizaciones pueden mejorar los recursos de jueces, oficiales y entrenadores como sigue:

a) Mejora de oficiales, jueces o árbitros.

- Se debería solicitar a las escuelas que, de entre los alumnos que practican el deporte, designen los oficiales, jueces o árbitros para sus actos deportivos.
- Para facilitar el reclutamiento de jueces, debería motivarse el empleo sistemático como oficiales y árbitros de participantes en competiciones escolares.
- Conjuntamente con los actos deportivos mayores, deberían hacerse prácticas para jueces, oficiales o árbitros durante 1 o 2 días.
- Deberían solicitarse de la respectiva FI instrucciones detalladas referentes al cuerpo de oficiales, jueces o árbitros internacionales en cuanto a:

— la organización de programas nacionales para la preparación, por medio de cursos, de principiantes, infantiles y juveniles, y la contratación de oficiales internacionales y árbitros locales para conducir dichos cursos;
— cómo preparar una estructura nacional para jueces y árbitros y hacer un proyecto de programa práctico de enseñanza para su preparación;
— la organización de cursos para su entrenamiento y capacitación, y
— la evaluación de las actuaciones de los jueces y oficiales nacionales.

b) Capacitación de entrenadores. Una organización deportiva debería incrementar el número de entrenadores nacionales y desarrollar sus conocimientos por medio de acciones adecuadas para:

- iniciar o proponer a las autoridades y a las instituciones educativas locales la creación de estudios oficiales de postgrado sobre entrenamiento deportivo en sus distintas especialidades, particularmente en universidades o escuelas de educación física;
- organizar y promover actividades deportivas específicas dirigidas a iniciar a los maestros de las escuelas en la enseñanza de los fundamentos del deporte y ayudar-

les a transferir el conocimiento a sus alumnos, recomendándoles el uso de equipo especial desarrollado para actividades escolares hasta una edad determinada.

c) Aumento del conocimiento técnico. Puede obtenerse la guía de los cuerpos técnicos de la FI correspondiente para:

- promover la formación de clubes deportivos competitivos y centros y unidades o equipos con entrenadores de promociones recientes;
- preparar un programa básico para cursos de entrenadores nacionales dirigidos a maestros de escuela y practicantes del deporte que deseen convertirse en entrenadores;
- usar la bibliografía existente y los vídeos disponibles para permitir a los entrenadores mejorar sus conocimientos y habilidades.

Necesidades fundamentales en una organización deportiva emergente

Una organización deportiva emergente o de nueva creación necesita tres elementos materiales para poder operar:

a) *Espacio de oficina:* por lo menos dos habitaciones de 24 m^2 para actividades administrativas y reuniones.
b) *Equipo de oficina:* por lo menos una máquina de escribir, dos escritorios, mesas, teléfono y papelería (buscar quién pueda donar fax, fotocopiadora, etc.).
c) *Personal:* además del presidente, debería haber disponible un oficial ejecutivo a tiempo completo (preferentemente bilingüe con inglés como su segundo idioma) y una secretaria o empleado a tiempo completo (buscar voluntarios deseosos de hacerlo).

Cómo mejorar organizaciones deportivas bien establecidas

Sin considerar la calidad de su gestión actual ni los recursos disponibles, toda organización deportiva necesita asegurar la mejora profesional de su personal para enfrentarse a los nuevos desafíos externos del deporte moderno, y para ello habrá de:

a) Mejorar su estructura organizativa y administrativa así como las habilidades gerenciales de sus líderes, el nivel deportivo competitivo de sus clubes afiliados y representantes nacionales, ya sean competidores individuales o por equipo, la calidad organizativa de sus actos deportivos y su modo de operar en general.
b) Aprender cómo controlar el medio ambiente deportivo actual, identificar los riesgos posibles y tener disponible toda la información sobre gestión deportiva, marketing deportivo y relaciones públicas para aplicar los conceptos que aquí mencionamos o usarlos como una guía para mejorar las habilidades técnicas y de gestión de los gerentes de la organización.
c) Promover constantemente la mejora profesional del secretario general y del director técnico de la organización (si es posible también del presidente) animándolos a asistir a tantos seminarios de gestión y gerencia como sea posible (preferentemente aquellos relacionados con la organización de su propio deporte).
d) Organizar seminarios y cursos en los que

participen conocidos expertos mundiales y seleccionar cuidadosamente la ubicación de cursos locales para minimizar costes por viaje y estancia de los miembros de clubes, instituciones, asociaciones regionales, etc., que deseen participar.

e) Unir esfuerzos con las agencias locales de publicidad para organizar, con el apoyo de patrocinadores y cadenas de televisión de alto prestigio, competiciones nacionales e internacionales con premios en efectivo para los individuos y los equipos.

f) Elevar el nivel profesional de la organización y promover una mejor preparación de sus miembros.

g) Organizar ligas o circuitos con equipos o competidores individuales profesionales e incorporarlos a la organización en términos y condiciones justos y razonables, para facilitar su operación y mantener la indispensable unidad y coordinación de las actividades deportivas en el país.

h) Promover entre las ligas, circuitos y clubes profesionales la idea de que la exitosa participación de los equipos nacionales o de los atletas individuales en actos deportivos internacionales eleva, por un lado, el valor mediático y el interés potencial de patrocinadores corporativos y, por otro, la imagen profesional del deporte nacional, con lo cual se incrementan los beneficios económicos tanto para los clubes mismos como para los atletas respectivos.

i) Abrir un registro de competidores o equipos, profesionales o no, que practican el deporte, con el objeto de establecer un *ranking* nacional tanto para hombres como para mujeres.

Establecer programas juveniles e infantiles

Las organizaciones deportivas nacionales deben organizar y promover competiciones infantiles y juveniles en un programa popular de deporte masivo de fondo cuidadosamente concebido basándose en los principios siguientes :

1. Con el auxilio de la comisión técnica de su FI correspondiente y/o de sus autoridades educativas, determinar la edad más adecuada para que los niños puedan empezar a competir tanto en competiciones nacionales como a nivel internacional.
2. De la misma forma, determinar hasta qué edad debería usarse cierto equipo deportivo para niños y decidir conjuntamente con las autoridades educativas locales y de acuerdo con las tradiciones, cultura y métodos educativos particulares de ese país sobre el uso de dicho equipo.
3. En coordinación con las organizaciones educativas locales, aplicar sus propias reglas especiales en competiciones nacionales para niños menores de 12 años.
4. Organizar actividades promocionales y campañas de relaciones públicas dirigidas a encontrar patrocinadores para las competiciones infantiles y juveniles, fundamentalmente para niños menores de 12 años.

Crear consejos y operar circuitos nacionales de actos deportivos

Se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales:

1. Adaptar su estructura administrativa para incorporar consejos nacionales de cada disciplina deportiva con plenos poderes para programar y conducir asuntos técnicos.
2. Buscar consejos de la FI de su deporte sobre la estructura más adecuada para crear un consejo nacional y el mejor método para reclutar competidores, promotores, agentes de marketing y profesionales de la información.
3. Solicitar a la FI de su deporte que le proponga guías para la creación de circuitos profesionales nacionales de competidores individuales o de equipos.
4. Buscando la protección de las organizaciones del deporte nacional, impulsar a los circuitos profesionales independientes de su deporte con tantas actividades y competiciones interesantes como sea posible, debidamente patrocinadas y con publicidad.
5. Buscar asociarse con promotores y agencias de marketing privados para asegurar patrocinio, premios en efectivo y gastos de organización para sus competiciones.
6. Copiar las formas internacionales usadas en su deporte para el registro de competidores con el fin de incluirles en un *ranking* nacional basado en puntos ganados en cada competición del circuito nacional en caso de competidores o de liga nacional en caso de equipos.

Preparar programas masivos del deporte

El objetivo es promover dentro de la comunidad actos deportivos masivos y actividades educativas y sociales para obtener la participación de los niños de escuela, los jóvenes, las familias y los individuos de tantos estratos sociales como sea posible. Las competiciones masivas (actos) deberían ser apoyadas dentro de los límites de los recursos que para tal fin asigna el gobierno a la organización deportiva nacional, destinando por lo menos una tercera parte de dichos fondos para gastos de gestión y operación.

Acciones recomendadas para el deporte masivo

a) Promocionar y apoyar competiciones de equipos o individuos de diferentes grupos sociales (por ejemplo, competiciones para familias, compañías y/o universidades) con recursos recibidos del Estado o donaciones para este propósito.
b) Promocionar y organizar actos deportivos en tres categorías, dos de ellas con carácter recreativo-educativo, usando fondos públicos disponibles para tal efecto, y la tercera de carácter competitivo para equipos y competidores nacionales e internacionales de más alto nivel, usando fondos propios y las contribuciones recibidas de patrocinadores.
c) Evitar, tanto como sea posible, conflicto de fechas entre las ligas o circuitos nacionales y sus competiciones internacionales.
d) Evitar las dificultades y los peligros en la práctica del deporte en los sectores escolar y juvenil, descartando el uso de equipo inapropiado, superficies de competición inadecuadas y determinando cuál es la mejor edad para que los niños puedan utilizar el equipo normal y competir bajo las reglas oficiales de su deporte.
e) Organizar entrenamientos y competiciones al aire libre con niños y niñas menores de 15 años, usando equipo adecuado para su edad.

Cómo reestructurar las competiciones nacionales de alto nivel

Debe darse la más alta prioridad a estas competiciones, considerando que los competidores individuales y los clubes de alto nivel proyectan la imagen competitiva del deporte nacional. La calidad profesional es algo que debe existir no sólo en los competidores, empleados a tiempo completo y administradores, sino también en cuanto se refiere al equipo de oficina y a la organización.

Se recomiendan las siguientes acciones:

1. Exigir calidad profesional no sólo a los competidores, sino también a los empleados a tiempo completo, a los administradores y en los métodos organizativos. Deben ser obligatorios los programas de entrenamiento para mejorar las habilidades técnicas y las destrezas individuales.
2. Crear ligas profesionales y circuitos con actos deportivos individuales, apoyados por o bajo la autoridad de la FN correspondiente, asegurándoles una autonomía técnica y administrativa suficiente, pero manteniendo, al mismo tiempo, la preponderancia y autoridad de la organización deportiva nacional y los reglamentos internacionales.
3. Las ligas profesionales y los circuitos deportivos independientes deben realizar tantas competiciones bajo la autoridad de la FN como sea posible.
4. La administración profesional debe ser un prerrequisito para que los clubes tomen parte en competiciones de alto nivel, al igual que su actitud profesional en cuanto a sus responsabilidades frente al deporte de nivel nacional, continental y mundial.
5. Las organizaciones deportivas deben contratar gerentes profesionales para realizar marketing deportivo, programas de colecta de fondos, actividades promocionales y de relaciones públicas, con el fin de:

a) promover personalidades individuales entre los competidores o entrenadores para convertirles en estrellas o héroes nacionales deportivos;
b) asegurar por lo menos un gran patrocinador para la liga nacional y otro para los circuitos nacionales de actos deportivos;
c) hacer prevalecer los valores de juego limpio y las cualidades atléticas y estéticas en las diferentes disciplinas del deporte;
d) adoptar una estrategia con los medios de difusión nacionales en la cual se dé prioridad a las entrevistas de televisión, contactos con la prensa y participación de representantes de la prensa en diversos eventos deportivos;
e) elevar el nivel competitivo de los equipos de club o competidores individuales de nivel medio, promoviendo su participación en las mejores competiciones locales y extranjeras disponibles.

Establecer normativas para el calendario de competiciones

La organización nacional del deporte debe diseñar cuidadosamente su propio calendario de competiciones en el cual contemple la participación de los niños en actos deportivos competitivos a nivel nacional e internacional, basándose en la edad más adecuada establecida en los programas educativos del país y conforme a un calendario que

garantice una transición fácil y progresiva entre las distintas categorías. En consecuencia, la organización nacional responsable del deporte de que se trata debe diseñar cuidadosamente su calendario de competiciones, dando especial atención a los aspectos siguientes:

a) Tener en cuenta el calendario internacional y las reglas de su deporte en competiciones continentales y mundiales, así como en actos regionales en los cuales tradicionalmente tome parte su país.
b) Asegurar que las ligas y circuitos nacionales deportivos se realicen durante el mismo período cada año y por no más de 6 meses consecutivos.
c) Reservar el resto del año para las diferentes competiciones, copas y actos nacionales, considerando que los competidores o equipos representativos nacionales estarían comprometidos a participar en ciertos eventos internacionales.
d) Reservar 5 o 6 meses para la preparación de los competidores o equipos nacionales y su participación en competiciones internacionales.
e) Prever no menos de un mes de descanso para los competidores y equipos nacionales que tomen parte en ligas o circuitos nacionales profesionales de larga duración.

Mejorar las condiciones locales para el deporte

Instalaciones para competiciones

Para la organización de competiciones nacionales e internacionales deben usarse las mejores instalaciones disponibles.

Si no existe una infraestructura deportiva básica en el país, las organizaciones deportivas que requieran instalaciones no deberán olvidar que casi todos los deportes son practicados al aire libre en una gran diversidad de superficies, incluyendo estadios, parques públicos e instalaciones escolares los días en que no hay actividad escolar.

Siempre que haya instalaciones disponibles, se recomienda a las organizaciones nacionales hacer lo siguiente:

a) Seleccionar y usar siempre las mejores instalaciones para competiciones de alto nivel nacional, con objeto de crear conciencia pública y ligar la elevada categoría de la instalación con la alta calidad del evento.
b) Seguir de cerca los grandes proyectos locales para construcción de instalaciones deportivas y entrevistar de inmediato a sus promotores para asegurarse de que sean considerados en el proyecto todos los requisitos técnicos para competiciones de alto nivel, con lo cual dichas instalaciones serán elegibles para actos deportivos internacionales. Por ejemplo, voleibol necesita una adecuada iluminación a lo largo de ambos lados de la cancha de juego sobre la zona libre y los campos de calentamiento, mientras que baloncesto, bádminton, tenis, etc., necesitan sólidos anclajes para los postes, así como otras facilidades en las canchas de juego y de calentamiento, etc.

Las organizaciones deportivas naciona-

les deberían consultar al personal técnico de la Federación Internacional correspondiente respecto a:

a) Cómo construir instalaciones para competiciones oficiales, los requisitos de la superficie de juego, la consistencia del material o del terreno y hacer un proyecto de especificaciones de dichas estructuras, particularmente en lo que se refiere a superficies de material sintético o especial.
b) Obtener información de las organizaciones especializadas interesadas (tales como la IAKS) respecto a la preparación y construcción de estructuras deportivas y canchas de juego.

Material y equipos deportivo

El material y el equipo deportivos deben ser claramente identificados como sigue:

a) Material deportivo: consiste en todos los artículos necesarios para la práctica del deporte y que no sean de USO PERSONAL;
b) Equipo deportivo (uniformes): consiste en todos los artículos de uso personal necesarios o adecuados para la práctica del deporte, tales como uniformes, zapatos, protectores, rodilleras, coderas, etc.;
c) Material homologado son los artículos que han sido controlados y aprobados por el organismo internacional competente por estar hechos en conformidad con las normas establecidas por las reglas del deporte.
d) Equipo homologado es la vestimenta deportiva y los zapatos que han sido también controlados y aprobados por la organización internacional competente por estar de acuerdo con las reglas del deporte.

Se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales iniciar programas y actividades promocionales para colectar fondos con el fin de obtener de parte de distribuidores locales, a precios de descuento o en intercambio, material y equipo a cambio de darles publicidad durante las competiciones.

Las divisiones continentales de la FI interesada podrían proporcionar directamente a las organizaciones deportivas nacionales de su continente equipo y material para ciertos actos deportivos, negociando precios de descuento con los distribuidores o fabricantes de artículos deportivos.

Las organizaciones deportivas nacionales deberían consultar al personal técnico de su respectiva FI acerca de:

a) Cómo producir en el país material y equipo para asegurar su disponibilidad en todo tiempo.
b) Cómo producir localmente material y equipo a bajo costo.
c) Cómo seleccionar para su uso el material y equipo homologados que estén disponibles en sus respectivos países. Otras marcas o tipos pueden escogerse solamente si no hay equipo homologado disponible y las instancias internacionales han confirmado con los fabricantes dicha indisponibilidad; aun en dicho caso, sólo el material aprobado normalmente puede ser utilizado en competiciones deportivas oficiales internacionales. No hay la misma obligación para

confrontaciones deportivas amistosas entre dos países.

d) Cómo obtener y tener disponible material y equipo aprobados en cantidades suficientes para cada temporada deportiva.
e) Cómo obtener de los fabricantes del material y equipo aprobados la lista de sus agentes o distribuidores regionales y nacionales, así como precios especiales de los distribuidores o revendedores para las actividades de las FN.
f) Cómo determinar con los fabricantes de material y equipo aprobados el mejor camino para tener disponible ese material para las FN en cada continente.

Mejorar el nivel competitivo de los representantes nacionales

1. Se aconseja a las organizaciones deportivas nacionales prestar especial cuidado a la preparación y entrenamiento de sus atletas individuales y de sus equipos nacionales como sigue:

a) Junto con los entrenadores nacionales, preparar un programa anual de entrenamiento y participación en competiciones internacionales basado en no más de 5 meses de actividad continua.
b) Evitar que las competiciones nacionales se empalmen con las incluidas en el calendario internacional, dejando espacio para las competiciones deportivas nacionales durante un período de 6 meses sin interrupción.
c) Asegurar para cada equipo o competidor nacional de nivel internacional por lo menos un patrocinador de gran calidad incluyendo presentaciones, endosos y publicidad en la camiseta, etc. (compartiendo los ingresos con los competidores).
d) Incluir a nuevos jugadores juveniles en los equipos o competiciones nacionales de alto nivel como sigue:

- atletas infantiles en encuentros o competiciones juveniles nacionales;
- atletas juveniles en encuentros o competiciones del máximo nivel nacional.

2. Concluir un acuerdo con las autoridades competentes para crear clases especiales de deportes específicos para sus atletas de talento en determinadas escuelas secundarias, a las que se les asignaría un sistema especial de bonificación para acceder a las universidades o colegios. Esto permitiría el agrupamiento en la misma escuela de jóvenes competidores de ciertas regiones con el fin de que reciban un entrenamiento específico más intenso por parte de entrenadores nacionales.
3. Motivar y fomentar la creación de competiciones deportivas en las escuelas secundarias.

Promover la imagen de un deporte

Deben concentrarse los mejores esfuerzos en atraer el interés de los medios de información

Con el fin de incrementar el interés del público y atraer la atención de los medios de información (prensa escrita, radio y televisión), se recomienda mejorar las condiciones

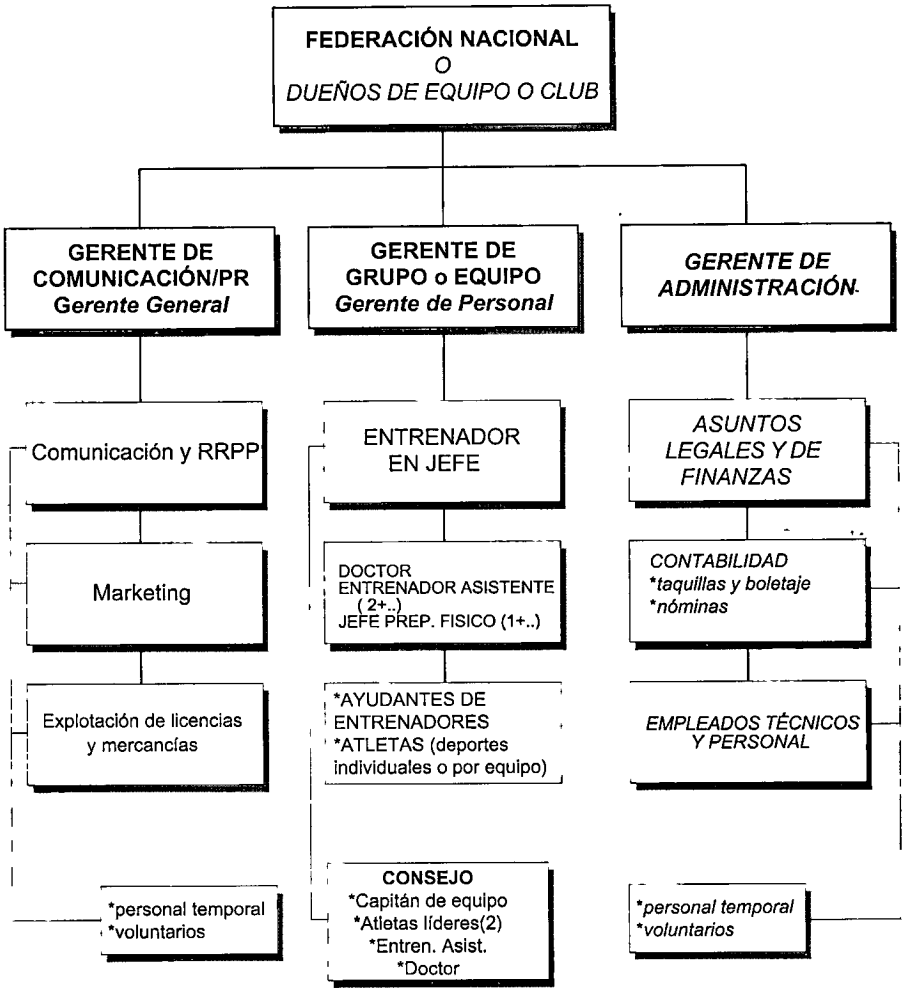


Fig. 20. Organigrama de equipos nacionales y grupos profesionales (en deportes individuales o por equipo)

internas de la organización deportiva (controlar su estructura y condiciones de trabajo, hacerla autofinanciable y, sobre todo, darle una imagen competitiva). Con este fin se recomienda lo siguiente:

1. Tener un contacto frecuente con los canales locales de televisión para ofrecerles vídeos técnicos y promocionales, con el fin de reforzar la identidad del deporte con la televisión y obtener en su momento la transmisión regular de por lo menos las finales de encuentros internacionales o torneos de deportes individuales y partidos de campeonato o de ligas nacionales.
2. Crear un verdadero circuito o liga nacional de actos deportivos, con su propia estructura, gestión y publicidad bajo la protección de la FN.
3. En caso necesario, convencer a los equipos de clubes deportivos que adopten una mejor organización y estructura interna y en consecuencia, una administración moderna y profesional.
4. Asegurar la distribución, a los clubes y a todos los miembros de la FN, de toda información, decisiones, recomendaciones y programas de organismos internacionales competentes y de sus correspondientes portavoces.
5. Establecer, promover y extender las relaciones con toda la prensa nacional escrita y audiovisual, informándoles regularmente de todas las actividades deportivas nacionales, encuentros de liga y de las competiciones más importantes.
6. Para ganar respeto, las organizaciones deportivas deben ser autosuficientes y generar sus propios recursos. Las contribuciones gubernamentales no deberán constituir la principal fuente de ingresos de la organización ya que esto limita su libertad de acción y su creatividad.
7. Convencer a una o más compañías interesadas para que patrocinen la liga nacional o el circuito de actos deportivos nacionales, haciendo que ésta sea profesional y que en las competiciones introduzcan cierta clase de entretenimiento para los espectadores.
8. Preparar un programa a largo plazo para competiciones nacionales del deporte, incluyendo todas las competiciones oficiales (nacionales e internacionales) en las cuales se prevea la participación por no más de seis meses continuos de competidores de alto nivel nacional o miembros de los equipos nacionales en una temporada regular para las ligas y circuitos de actos deportivos nacionales.
9. Establecer y promover relaciones con la prensa nacional, la radio y la televisión para mantenerlos regularmente informados sobre las actividades del deporte nacional e internacional, incluyendo las correspondientes a la liga nacional y a los circuitos de actos deportivos.
10. Concentrar esfuerzos en lograr los objetivos de la organización deportiva.
11. Generar interés por parte de la prensa, la televisión y los patrocinadores:

a) movilizar las fuerzas políticas y sociales en favor del deporte;
b) asegurar que su mensaje pase a través de cada uno de los estratos sociales;
c) crear una atmósfera favorable y un interés general por las actividades de la organización deportiva;

d) mantener un flujo constante y suficiente de información deportiva con objeto de despertar el interés público en cada una de sus competiciones a través del uso de los mejores medios disponibles, incluyendo la radio, la televisión, periódicos, revistas, folletos, carteles y venta de recuerdos y artículos especiales, etc.
e) mantener disciplina en el trabajo y realizar cada acción sin retrasos usando siempre un programa maestro para cada acto importante con un enfoque de etapa por etapa en cada fase de la organización, para lo cual:

- se escogerán las mejores fechas, las instalaciones más adecuadas y la mejor ciudad para el evento (evitar otros actos atractivos);
- se invitarán solamente a los mejores equipos o atletas disponibles (obteniendo confirmación por escrito);
- se contratará a un comunicador profesional de imagen, un coordinador de prensa y a la mejor agencia de marketing o promotor disponible para organizar el acto (dejemos que los profesionales hagan la parte difícil y solamente tomemos a nuestro cargo las condiciones técnicas).

La televisión debe tener prioridad sobre las condiciones de mercado

Para mejorar tanto los ingresos como la imagen, las organizaciones deportivas nacionales e internacionales deben tener en cuenta lo siguiente:

1. Negociar un contrato simple y global de 4 años, sin tener en cuenta consideraciones financieras, para la transmisión regular de sus más grandes competiciones o actos deportivos internacionales tradicionales.
2. Crear una liga profesional nacional o circuito de actos deportivos nacionales o internacionales creíbles con su propia estructura, gestión y programas de marketing, permitiéndoles negociar sus propias transmisiones de televisión.
3. Animar la creación de clubes deportivos y ofrecer consejo en cuanto a modernizar la administración y las estructuras internas del club, con el objeto de que se constituyan en empresas similares a una organización profesional de servicio público.
4. Desarrollar un moderno programa de marketing deportivo o contratar a un promotor responsable de desarrollar proyectos profesionales de relaciones públicas y mejorar la percepción de la imagen competitiva del deporte, así como instaurar actividades promocionales y de colecta de fondos con el fin de obtener recursos financieros para sus programas actuales.
5. Asistir a tantos seminarios y grupos de trabajo como sea posible sobre temas del marketing deportivo profesional y gerencia.

Aspectos esenciales sobre un plan a medio plazo

1. Las organizaciones nacionales, antes de examinar sus propias condiciones internas de trabajo, deberían estudiar y entender cuidadosamente el ambiente externo y las condiciones generales en las cuales opera el deporte en su país.

2. Entre otros, las organizaciones deportivas nacionales pueden escoger las siguientes **metas y objetivos,** que pueden alcanzarse a través de la realización de programas incorporados como parte de su plan de actividades a medio plazo:

a) Convertir su disciplina deportiva en actividades competitivas en el país.
b) Transformar sus competiciones deportivas más importantes en acontecimientos de interés mediático, con gran frecuencia televisados y totalmente financiados por grandes compañías.
c) Profesionalizar, a corto plazo y tanto como sea posible, la administración de la organización y orientarla para convertirse en una organización financieramente autosuficiente.
d) Elevar el nivel competitivo de sus competidores y equipos nacionales y orientar a los clubes locales hacia la organización de actos deportivos que sean atractivos tanto para los espectadores como para los competidores individuales.

3. La planificación estratégica debería incluir una explicación detallada de cada objetivo seleccionado, seguido por acciones precisas que la organización deportiva considere adecuadas para la realización de los objetivos seleccionados.

Entre la gran variedad de acciones o de programas importantes y bien definidos que la FN puede considerar, podemos enumerar los siguientes:

a) Mejorar sus condiciones internas de trabajo (administrativas y de gestión).
b) Estructurar y operar programas nacionales de infantiles y juveniles.
c) Crear consejos nacionales para cada disciplina deportiva y operar circuitos nacionales de actos deportivos en cada disciplina.
d) Preparar programas masivos por deporte y por disciplina.
e) Mejorar las condiciones locales, tanto sociales como políticas y económicas, en favor de las actividades deportivas.
f) Mejorar el nivel competitivo de sus competidores y equipos.
g) Promover la imagen de cada disciplina como un DEPORTE DE ALTA COMPETICIÓN a nivel nacional.

4. La falta de instalaciones deportivas y de facilidades administrativas, así como el desconocimiento de modernas habilidades de gestión, son algunos de los mayores obstáculos que frenan el progreso del deporte en países en desarrollo, los cuales, antes de intentar progresar, deben tener disponibles por lo menos tres elementos básicos, que son: espacio

para oficinas, equipo para oficinas y elementos humanos de trabajo.

5. Una organización deportiva emergente o de nueva creación necesita tres elementos materiales para poder operar:

a) *Espacio de oficina:* por lo menos dos habitaciones de 24 m^2 para actividades administrativas y reuniones.
b) *Equipo de oficina:* por lo menos una máquina de escribir, dos escritorios, mesas, teléfono, y papelería (buscar quién pueda ceder fax, fotocopiadora, etc.)
c) *Personal:* además del presidente, debería haber disponible un oficial ejecutivo a tiempo completo (preferentemente bilingüe con inglés como su segundo idioma) y una secretaria o empleado a tiempo completo (buscar voluntarios deseosos de hacerlo).

6. Sin considerar la calidad de su gestión actual ni los recursos disponibles, toda organización deportiva necesita asegurar la mejora profesional de su personal para enfrentarse a los nuevos desafíos externos del deporte moderno, y para ello habrá de mejorar su estructura organizativa y administrativa, así como las habilidades gerenciales de sus líderes, el nivel deportivo competitivo de sus clubes afiliados y representantes nacionales, ya sean competidores individuales o por equipo, la calidad organizativa de sus eventos deportivos y su modo de operar en general.

7. El objetivo de los programas masivos del deporte es promover, dentro de la comunidad, actos deportivos masivos y actividades educativas y sociales para obtener la participación de los niños de escuela, los jóvenes, las familias y los individuos de tantos estratos sociales como sea posible. Las competiciones masivas (actos) deberían ser apoyadas dentro de los límites de los recursos que para tal fin asigna el gobierno a la organización deportiva nacional, destinando por lo menos una tercera parte de dichos fondos para gastos de gestión y operación.

8. Deben crearse ligas profesionales y circuitos con actos deportivos individuales, apoyados por o bajo la autoridad de la FN correspondiente, asegurándoles una autonomía técnica y administrativa suficiente, pero manteniendo, al mismo tiempo, la preponderancia y autoridad de la organización deportiva nacional y los reglamentos internacionales.

9. Las organizaciones deportivas deben contratar gerentes profesionales para realizar marketing deportivo, programas de colecta de fondos y actividades promocionales y de relaciones públicas, con el fin de:

a) promover entre los competidores o entrenadores personalidades individuales para convertirles en estrellas o héroes nacionales deportivos;
b) asegurar por lo menos un gran patrocinador para la liga nacional y otro para los circuitos nacionales de actos deportivos;
c) hacer prevalecer los valores de juego limpio y las cualidades atléticas y estéticas de las diferentes disciplinas del deporte;
d) adoptar una estrategia hacia los medios de difusión nacionales en la cual se dé prioridad a las entrevistas de televisión, contactos con la prensa y a la participación de representantes de la prensa en diversos eventos deportivos;

e) elevar el nivel competitivo de los equipos de club o competidores individuales de nivel medio promoviendo su participación en las mejores competiciones locales y extranjeras disponibles.

10. La organización nacional del deporte debe diseñar cuidadosamente su propio calendario de competiciones en el cual contemple la participación de los niños en actos deportivos competitivos a nivel nacional e internacional según la edad más adecuada establecida en los programas educativos del país y conforme a un calendario que garantice una transición fácil y progresiva entre las distintas categorías.

11. Debe asegurarse que las ligas y circuitos nacionales deportivos se realicen durante el mismo período cada año y por no más de 6 meses consecutivos, y reservar el resto del año para las diferentes competiciones, copas y actos deportivos nacionales, considerando que los competidores o equipos nacionales estarían comprometidos a participar en ciertos eventos internacionales.

12. Se aconseja a las organizaciones deportivas nacionales prestar especial cuidado a la preparación y entrenamiento de sus atletas individuales y de sus equipos nacionales como sigue:

a) Junto con los entrenadores nacionales, preparar un programa anual de entrenamiento y participación en competiciones internacionales basado en no más de 5 meses de actividad continua.
b) Evitar que las competiciones nacionales se empalmen con los actos incluidos en el calendario internacional, dejando espacio para las competiciones deportivas nacionales durante un período de 6 meses sin interrupción.
c) Asegurar para cada equipo o competidor nacional de nivel internacional por lo menos un patrocinador de gran calidad incluyendo presentaciones, endosos y publicidad en la camiseta, etc. (compartiendo los ingresos con los competidores).
d) Incluir nuevos jugadores juveniles en los equipos o competiciones nacionales de alto nivel como sigue:

- atletas infantiles en encuentros o competiciones juveniles nacionales;
- atletas juveniles en encuentros o competiciones del máximo nivel nacional.

13. Se debería concluir un acuerdo con las autoridades competentes para crear clases especiales de deportes específicos para sus atletas de talento en determinadas escuelas secundarias, a las que se les asignaría un sistema especial de bonificación para acceder a las universidades o colegios. Esto permitiría el agrupamiento, en la misma escuela, de jóvenes competidores de ciertas regiones con el fin de que reciban, por parte de entrenadores nacionales, un entrenamiento específico más intenso.

14. Es necesario mantener un contacto frecuente con los canales locales de televisión para ofrecerles vídeos técnicos y promocionales, con el fin de reforzar la identidad del deporte con la televisión y obtener en su momento la transmisión regular de por lo menos las finales de encuentros internacionales o torneos de deportes individuales y partidos de campeo-

nato o de ligas nacionales.

Para los efectos mencionados también es necesario crear un verdadero circuito o liga nacional de actos deportivos, con su propia estructura, gestión y programas de mercadeo bajo la protección de la FN.

15. Las contribuciones gubernamentales no deberán constituir la principal fuente de ingresos de la organización ya que esto limita su libertad de acción y su creatividad. Para ganar respeto, las organizaciones deportivas deben ser autosuficientes y generar sus propios recursos.

16. Debe mantenerse la disciplina en el trabajo y realizar cada acción sin retraso usando siempre un programa maestro para cada competición importante con un enfoque de etapa por etapa para cada fase de la organización, para lo cual:

a) se escogerán las mejores fechas, las instalaciones más apropiadas y la mejor ciudad para el evento (evitar otros actos atractivos);
b) se invitará solamente a los mejores equipos o atletas disponibles (obteniendo confirmación por escrito);
c) se contratará a un comunicador profesional de imagen, un coordinador de prensa y la mejor agencia de publicidad o promotor disponible para organizar el evento (dejemos que los profesionales hagan la parte difícil y solamente hagámonos cargo de las condiciones técnicas).

Capítulo 20

Un plan nacional de relaciones con los medios de información

De acuerdo con una propuesta del Sr. Andrew Napier, ex-director de RRPP del CIO

Para una organización deportiva moderna y profesional, las relaciones públicas y con los medios de información tienen por objetivo atraer a los espectadores, y siempre hay que conceder a estos medios por lo menos la misma importancia que a los aspectos técnicos. Los modernos gerentes del deporte saben que el futuro de su deporte sólo puede asegurarse a través del apoyo de los espectadores, de los medios de información y de los patrocinadores.

Cuanto más popular es un deporte, más interesados estarán los medios de información y cuanto más cubren un deporte dichos medios, más popular se convierte ese deporte.

Al igual como las organizaciones deportivas cuidan los aspectos técnicos en la preparación de los actos deportivos, también deben optimizar el interés de los espectadores por asistir a dichos actos y de los medios de información, por cubrirlos.

Introducción

La necesidad de un enfoque dinámico tanto en las relaciones públicas como en las relaciones con los medios de información

Algunas organizaciones internacionales están haciendo un gran esfuerzo a nivel mundial para convertir sus actos deportivos en grandes acontecimientos para espectadores. Para lograrlo, son conscientes de la necesidad de concertar esfuerzos en todos los niveles (mundial, continental, nacional y regional) por parte de las federaciones nacionales, de las ligas, de los organizadores de eventos y de los clubes para adoptar un enfoque planificado y dinámico en las relaciones públicas y en las relaciones con los medios de información. Los mismos principios son válidos para todos los deportes olímpicos.

El futuro depende del apoyo de los espectadores y de los medios de información

Como se ha establecido previamente, para una organización deportiva profesional moderna, las relaciones públicas y con los medios tienen por objeto atraer a los espectadores y a estos medios, por lo cual éstos siempre tendrán por lo menos la misma importancia que los aspectos técnicos. Podría presentarse un dilema cuando entre en conflicto el

interés de los medios y los espectadores con los aspectos técnicos o con intereses aislados de los competidores. Sin embargo, el gerente deportivo moderno sabrá que el futuro de su deporte sólo puede ser asegurado a través del apoyo que reciba de los espectadores y de los medios de información.

La importancia de los medios y los patrocinadores

La necesidad de aumentar la cobertura *gratuita* por los medios de información de transmisión y escritos

La televisión y los patrocinadores pueden ayudar a financiar un deporte y a hacerlo popular, pero ambos muestran mayor interés por deportes que consideran ya populares. El desafío es crear este "círculo virtuoso". Ellos en general desean pagar más por deportes que corresponden al perfil de la audiencia objetivo que están tratando de alcanzar; sin embargo, también pagan un premio por exclusividad y alta visibilidad en el deporte. Obtener fondos a través del marketing deportivo en el medio de radiotransmisores y patrocinadores es del dominio de los expertos en marketing, pero un buen programa de relaciones públicas y de relaciones con los medios de información puede ayudar a aumentar la cobertura "gratuita" que dan dichos medios, llevando con ello dicha disciplina deportiva a un sector más amplio de público.

La necesidad de una información rápida refleja su importancia

Los entusiastas del deporte quieren conocer instantáneamente o tan rápido como sea posible el resultado de las competiciones que les interesan. Las agencias de noticias son los principales proveedores de dicha información, y sus clientes son los transmisores y los medios escritos. Las agencias de noticias comunicarán al instante los resultados de actos deportivos que consideran tienen un interés significativo para un número suficientemente grande de radiodifusores, medios impresos y espectadores, lo cual garantiza el costo que representa cubrir dicha cobertura instantánea. Es útil pensar que la rapidez con que la información está disponible refleja su importancia: si los medios de información reciben un día después los resultados de una competición, probablemente los van a ignorar.

La importancia de promover a los mejores competidores o equipos

No solamente los competidores o equipos de clase mundial pueden ser famosos y populares

La mayor parte de las relaciones públicas y con los medios de información debería dedicarse a promover la imagen de los mejores competidores de cada disciplina. En el deporte, los competidores o equipos anónimos, no importa cuán excelentes sean desde el punto de vista técnico, raras veces atraen la atención del público. Es importante saber que la popularidad de un deporte depende fundamentalmente de la fama de los mejores competidores de ese deporte. Por lo tanto, deberían ofrecerse, tanto al fanático deportivo como al público en general, oportunidades para saber más acerca de los competido-

res o los equipos, especialmente los que actúan mejor y los más carismáticos, o quizás el más guapo o bien parecido de los competidores. Una FN no necesita tener un equipo de clase mundial para desarrollar competidores que puedan ser famosos y populares dentro de su país.

Ante la ausencia de estrellas locales, vendan competidores o equipos extranjeros

Una combinación del legado que deja la fama y las actuaciones anteriores de un competidor o de un equipo atrae a la gente a los actos deportivos y hace que deseen seguir esos actos a través de los medios de información, con lo cual incidentalmente atrae el interés de los medios y los patrocinadores. A su vez, los medios pueden llevar sus hazañas deportivas a un sector más amplio del público y crear mayor interés, y así sucesivamente. En eventos deportivos como campeonatos mundiales o continentales, se observa con frecuencia que sólo los competidores locales o el equipo de casa pueden atraer a las grandes multitudes. En estos casos, y en general para atraer a los espectadores a las competiciones o a los eventos donde los equipos locales no son realmente competitivos, se necesita popularizar la imagen de los mejores competidores o equipos extranjeros.

Hacer que los mejores competidores o equipos sean conocidos del gran público

En todos los niveles del deporte deberían realizarse esfuerzos para promover a los mejores competidores o equipos, hacerlos más conocidos dentro del deporte y lograr que el gran público los conozca.. Después de todo, son los espectadores los que deciden quiénes son sus estrellas, pero los administradores deportivos y los promotores pueden ayudar a crear las condiciones adecuadas para que el público pueda hacer su selección.

Objetivos de prensa y de RRPP

Para beneficio del deporte, las organizaciones deportivas nacionales deberían intentar, a largo plazo, captar la atención de los medios de información hacia sus mejores competidores, no sólo en los eventos más importantes, sino en el deporte en sí. Los administradores deportivos deben tomar decisiones en interés del deporte, de sus atletas y de los espectadores pero necesitan también controlar internamente su deporte de forma eficaz.

Las comunicaciones (de las organizaciones internacionales, de sus ramas continentales, nacionales y de los organizadores) deberían:

a) crear un entendimiento más amplio de cada disciplina deportiva, de sus reglas, su emoción, cualidades atléticas y juego limpio tanto en los competidores como en los equipos;
b) ayudar a convertir en estrellas y grandes personalidades a los mejores competidores (ayudando incluso a la televisión, a los fabricantes de equipo deportivo, patrocinadores, agentes, gerentes y otros que tengan interés en promover a los mejores competidores);
c) proporcionar a los comentaristas de radio y televisión información real en tiempo y forma, de manera que se facilite su trabajo;

d) mejorar la imagen de las disciplinas deportivas como competiciones de alto nivel, limpias, modernas y atractivas para los espectadores de todas las edades;
e) convertir las disciplinas, ya sean natación, arquería, remo u otro, en deportes para espectadores que atraigan más el interés de los medios de información.

Federaciones Nacionales

Como parte de un plan a largo plazo, las FN deben ser motivadas a trabajar con más profesionalismo, a adoptar y a seguir su propia declaración de principios y a prestar más atención a la imagen del deporte en su país. Las FN deberían tener como objetivo promover su imagen de que son:

a) autónomas;
b) un socio bien equipado y respetado de las autoridades gubernamentales del deporte y de los CON;
c) capaces de operar de acuerdo con normas profesionales y éticas;
d) poseedoras de una actitud positiva, ambiciosa, dinámica y sin temor al cambio;
e) guardianes interesados en el bien del deporte y de sus participantes en todos los niveles (desde la escuela primaria hasta las ligas o circuitos profesionales).

Los competidores

Los esfuerzos publicitarios deberían enfocarse en los competidores de alto nivel, como modelos a seguir en el deporte, señalando:

a) su buena condición física, salud, destrezas y rapidez de reacciones;
b) su calidad de competidores individuales o de equipo;
c) su dedicación al juego limpio y actitud de respeto por otros competidores, por las reglas y por los oficiales responsables de controlar las competiciones.

Los actos deportivos

Los esfuerzos publicitarios en cada país deberán enfocarse hacia:

a) Las competiciones del más alto nivel, preferentemente que se desarrollen en estadios llenos, con espectadores familiarizados con el deporte, entusiastas y conocedores (las competiciones que se televisan desde locales con asientos vacíos no son una buena imagen para el deporte y no asegurarán un patrocinio continuado, buena publicidad ni ingresos de televisión).
b) Las diferentes disciplinas del deporte habrán de promoverse, en un segundo objetivo, en áreas de deporte competitivo de menor nivel (como las escuelas) y como una actividad deportiva recreativa ideal en el contexto de programas de *deporte para todos*.

Prioridades de prensa y RRPP

Las organizaciones deportivas nacionales, especialmente las FN, deberían desarrollar planes de RRPP y de relaciones con los medios de información como parte de su planificación a largo plazo. Los organismos internacionales están considerando seriamente las siguientes veinte iniciativas a ser incluidas en un proyecto o una serie de prioridades adecuadas para el desarrollo de sus disciplinas deportivas en cada país.

Asegurar instalaciones adecuadas para la prensa

Contar en los actos deportivos con adecuadas instalaciones, condiciones de trabajo y material de comunicación facilita que la prensa, radiodifusores y fotógrafos den una cobertura máxima al deporte y a sus competidores. La cobertura de los medios deportivos puede clasificarse en cinco categorías importantes:

a) Antes de las competiciones: anuncios, entrevistas previas, alineación de equipos, lista de competidores, etc.
b) Durante las competiciones: resultados instantáneos, cobertura y comentarios directos (televisión, radio, medios electrónicos).
c) Después de las competiciones: informes, sumarios, entrevistas, opiniones sobre las actuaciones, estadísticas.
d) Perfil de los competidores y de los equipos.
e) Otras noticias e información acerca del deporte. Hay muchas otras maneras de aparecer en los medios y no sólo cuando se ganan competiciones.

Hacer importante el acto deportivo

La publicidad anterior al acto deportivo es particularmente importante, ya que atrae a espectadores y medios de información ayudando a crear el *círculo virtuoso.* La tarea principal de la prensa y de las RRPP antes del acto es hacerlo importante. Si aparentemente el acto no tiene importancia, ni los espectadores ni los medios tendrán razón alguna para presenciarlo. Por medio de un plan de relaciones públicas y prensa cuidadosamente preparados en los días, semanas y meses que preceden al evento, las relaciones públicas pueden crear un ambiente de expectación alrededor de él, por lo cual es necesario preparar una estrategia de medios, seleccionar el tiempo y el lugar adecuados para el anuncio y la entrega de "noticias" (cuidando de no distribuir al mismo tiempo dos mensajes con noticias importantes, cuando el segundo mensaje puede ser guardado para la siguiente semana, con lo cual se mantendrá vivo el interés del público). La estrategia de crear el ambiente alrededor del acto deportivo puede ser comparada con la estrategia fundamental de relaciones públicas y prensa que utiliza un candidato político que se presenta a elección:

a) no perder la menor oportunidad de aparecer en los medios;
b) no perder *momentum* en el proceso;
c) no ir demasiado aprisa;
d) no bajar el tono al final;
e) ¡no darse por vencido si se pierde!

Mantener un contacto regular con la prensa

Los medios nacionales y locales deben ser informados de los acontecimientos en el deporte, los planes y las competiciones futuras a través de anuncios regulares sobre los hechos; los editores deportivos y los periodistas generalmente prefieren que los boletines de prensa sean directos y hablen de hechos. Deben anunciarse primero las decisiones, selección de equipos o competidores y los resultados, y después puede agregarse información adicional o material de apoyo.

Optimizar el interés de los espectadores

Los actos deportivos deben ser planeados buscando optimizar el interés de los espectadores, el valor de entretenimiento y el atractivo para los medios de información. Por ejemplo, la proximidad de los espectadores al área de competición y lo bien que pueden ver las acciones (y ser vistos en televisión) deben considerarse siempre, así como los anuncios emitidos por sonido local y los programas. Sin embargo, también hay otras maneras de agregar emoción y acrecentar el interés por las acciones deportivas y los competidores, lo que depende de las instalaciones disponibles, de que ciertos deportes tengan una zona para calentamiento fuera del área de competición, de hacer la entrada de cada competidor al área de competición anunciándoles individualmente en el sistema de sonido local y recordando los aspectos esenciales de la competición.

Prestar atención a los comentaristas de televisión y radio y a los comentaristas del sonido local

Durante los actos, debe prestarse especial atención a los requerimientos de los comentaristas de radio y televisión y de los anunciadores por sonido local. Ante todo debe proporcionárseles instalaciones adecuadas y el mejor y más rápido acceso posible a la información sobre el deporte, la competición y los competidores. A estos últimos debería pedírseles información personal, sus intereses, educación, familia, etc., así como sus detalles físicos y logros deportivos.

Cuidar el interés de los reporteros y fotógrafos

Durante el año, las organizaciones deportivas nacionales también deben asegurarse de cuidar los intereses de los reporteros, fotógrafos, agencias de noticias y de la prensa escrita. Deberían estar accesibles, dar a los medios de información las instalaciones adecuadas y proporcionar información regular sobre el deporte, las competiciones y los competidores, arreglando encuentros para entrevistas con los competidores, especialmente las estrellas (de acuerdo con sus entrenadores).

Atraer la atención hacia los mejores competidores y los momentos más emocionantes de la competición

Deben buscarse formas de atraer la atención hacia los mejores competidores y los momentos más emocionantes de la competición, de los torneos o de los campeonatos. Un método usado con éxito en muchos deportes es presentar premios especiales a los competidores, por ejemplo:

a) después de cada competición puede hacerse una presentación del *mejor competidor o del mejor equipo*, designados ya sea por un *experto*, un respetado comentarista o periodista, un antiguo competidor, patrocinador o por otras personalidades deportivas;
b) los telespectadores pueden tener la oportunidad de nombrar o designar las mejores acciones del mes en el deporte, de un campeonato o de una temporada, y aquellos telespectadores cuya selección coincida con la hecha por un *grupo de exper-*

tos podría ir al sorteo de premios;

c) puede nombrarse la **personalidad del año** en el deporte, quizá con la participación de la cadena de televisión más importante;

d) los comentaristas pueden designar la *mejor acción deportiva del día* o los *momentos mágicos o momentos de oro de la competición*, y así sucesivamente.

Hay muchas variantes, pero el principio es siempre el mismo: crear *noticias*, reconocimiento y cobertura repetida de las acciones deportivas y de los competidores más emocionantes, dando a los espectadores la oportunidad de estar de acuerdo o no con una opinión de *expertos* y hablar acerca de ello. Tales esquemas normalmente pueden tener un patrocinador o realizarse en combinación con una transmisión de radio o televisión para darles más oportunidades de promover su participación en el deporte o en la competición.

Enfrentarse a los medios de información con confianza y anticipación

Debe asegurarse el contacto directo, cara a cara, con los medios a través de conferencias de prensa (cuando un anuncio importante puede interesar a muchos periodistas, quienes seguramente desearían tener la oportunidad de hacer preguntas, o cuando se considera importante dar a un gran número de periodistas la oportunidad de entrevistar al mismo tiempo a una persona o personas) y de resúmenes de prensa (para un grupo menor, aunque no necesariamente ligado a ningún anuncio en especial). Algunos temas pueden ser anticipados y las respuestas preparadas de antemano; pueden anotarse mensajes clave para ser emitidos y expresados con confianza.

Promocionar a varias personalidades fuera del deporte

Debería promocionarse a varios *competidores estrellas*, así como hacer publicidad de los mejores competidores en todos los niveles. Es ventajoso que cada país tenga una o más estrellas reales (*la personalidad deportiva del año*) con quienes el deporte está fuertemente identificado. Estas estrellas serían destacadas en artículos informativos de revistas y periódicos, en entrevistas por televisión y radio, carteles, vídeos de entrenamiento, libros, columnas regulares en las revistas, y así sucesivamente.

Por otra parte, y dependiendo de la popularidad del deporte y de su personalidad, los competidores podrían ser conocidos más ampliamente fuera del deporte, por ejemplo a través del endoso de productos, apariciones como invitados en programas de entretenimiento y otros similares. Para bien o para mal, las vidas privadas de las estrellas pueden ser temas de interés en columnas de "rumores" en periódicos y revistas.

Cuidar el interés de los seguidores

A pesar de que el valor más grande de un competidor para su equipo es su contribución al rendimiento deportivo, la atracción que el deportista ejerce sobre los seguidores puede aportar otros beneficios, tanto a corto como a largo plazo. Los seguidores desempeñan un papel muy importante: crean reputaciones; su publicidad de *boca en boca* tiene un gran peso entre sus amigos; generalmente pagan por ver

a sus héroes; quieren información, a través de los medios, acerca de sus actuaciones y resultados individuales o del equipo en el lugar mismo de la acción; compran recuerdos, equipo deportivo y otros productos con los que pueden reforzar su identificación con sus deportistas favoritos; compran programas y a menudo tienen sus propias revistas; hoy en día, pueden incluso navegar por Internet buscando información, acerca de dichos competidores o equipos, con los clubes de contacto o seguidores de otros países, y también tener su propia *página* en Internet. Cuidar el interés de los seguidores, o por lo menos actuar como su facilitador, es probablemente uno de los requisitos clave para el éxito.

Mostrar las disciplinas deportivas como deporte competitivo de alto nivel

Es recomendable aprovechar las excelentes oportunidades que ofrecen las competiciones o eventos internacionales para promocionar a los mejores competidores de cada país y mostrar las cualidades competitivas de alto nivel de las diversas disciplinas deportivas:

a) Tan pronto como se conozca el calendario internacional se debería informar a los medios de información más importantes del país (especialmente televisión y radio), de tal manera que con ello puedan hacer sus planes. Debe asegurarse de que entienden el significado de las competiciones (calificación para Juegos Olímpicos, para campeonatos continentales, mundiales o para otros eventos mundiales).
b) Habrá muchas oportunidades para crear interés en los medios de información tales como: los sorteos de grupos para la participación de competidores o de equipos en competiciones o campeonatos importantes (los aficionados quieren saberlo al instante); la selección de competidores o de equipos; la reunión de competidores individuales o de miembros de un equipo para el entrenamiento; la salida o llegada de competidores o de equipos visitantes, información sobre los adversarios en competiciones; la actuación de otros equipos o competidores en el mismo grupo o campeonato (adversarios futuros o pasados); el regreso de competidores o de equipos de una competición en el extranjero, etc.

Usar las entradas no vendidas para obtener un beneficio

Un gran interés y un excelente ambiente local son vitales para que tengan éxito los eventos internacionales, lo que se puede lograr asegurando una mayor asistencia de público y una cobertura satisfactoria de los medios de información. Como ya se mencionó, cuando los eventos se televisan es deseable una multitud entusiasta. Esto no solamente agrega atmósfera a la cobertura, sino que puede originar ingresos para dicho acto. Sin embargo, si hubiera la posibilidad de que no se vendan algunas entradas, es aconsejable considerar regalarlas a través de promociones, competiciones, aumentar las asignaciones a los patrocinadores y a otra gente cuya participación pueda ser importante.

Anunciar regularmente las clasificaciones

Por medio de clasificaciones a nivel

mundial (el *ranking* de la FI), continental (de la Confederación), del país (FN) o de la liga o circuito podría alimentarse el interés por el deporte y sus mejores competidores. Para que estas clasificaciones sean esperadas con ansiedad por los competidores y el público, los anuncios deberían ser hechos con regularidad en tiempos predeterminados y durante varios años. El anuncio de las últimas clasificaciones (aunque se hagan sólo por comunicados de prensa y en Internet) son noticias, que habrán de interesar a los medios.

Desarrollar una situación de *todos ganan* por medio del trabajo en equipo de todas las partes interesadas

Debería desarrollarse una buena relación de trabajo con otras partes que también tengan interés en que el deporte se convierta en deporte mayor, entre ellos los competidores y los oficiales, los patrocinadores y los fabricantes de equipo deportivo, los promotores, los agentes y los propietarios de los derechos de trasmisión por TV. Todos, en diferentes formas, deberían estar igualmente dedicados al crecimiento del deporte, aun cuando, algunas veces, podría haber conflicto de intereses. Los agentes y los patrocinadores deportivos son particularmente importantes cuando se trata de promocionar a los competidores estrellas. Los agentes querrán controlar a esas estrellas y los patrocinadores usarlos en sus promociones, lo cual puede a su vez significar más publicidad para el deporte. Generalmente hablando, el deporte y los competidores se benefician más cuando todas las partes interesadas están trabajando de común acuerdo.

Asegurar que los competidores aprendan por igual tanto el valor de las destrezas técnicas como el valor de *juego limpio* y *actitud*

Los competidores de todos los niveles pueden mejorar su fama con su actitud hacia el deporte y hacia otros practicantes, los oficiales y los seguidores de todas las edades. Sangre fría y gracia bajo presión hacen más amigos que una respuesta agria, la brusquedad o la indiferencia. Una sonrisa amistosa a un joven cazador de autógrafos puede significar mucho.

Involucrar a los mejores competidores en programas de entrenamiento en escuelas o clubes

Esto puede crear lealtades y entusiasmo, así como asegurar el futuro del deporte.

Considerar otras formas de construir un legado para el deporte

El legado del deporte y la memoria de competidores estrellas se perpetúan en algunos países, por ejemplo, a través de "salones de la fama", en los que el equipo de esos competidores y otros recuerdos de su carrera serían muy buscados y a veces se convertirían en mercancías valiosas.

Mantener el registro de la cobertura de los medios de información en el deporte

Los nuevos periodistas asignados por sus editores para cubrir el deporte deben ser identificados y registrados en una lista de medios de información que debe mantenerse al día.

Aprender de otros

Una FN, al desarrollar programas de pro-

moción nacional, debería intentar adaptar soluciones que en otras partes han tenido resultado. En el mismo país puede aprenderse mucho a través de las FN sobre cómo los deportes más populares controlan sus asuntos, así como entender y considerar cómo condujeron con éxitos los mismos actos deportivos en otras partes del mundo.

Considerar el nombre más apropiado para el deporte

No debería permitirse a otra gente dar nombres diferentes de aquellos que conceptualmente han sido concebidos como el nombre oficial de la disciplina deportiva. Por ejemplo, pista y campo por atletismo, hockey sobre hierba en lugar de hockey, ping pong por tenis de mesa, etc.

En Inglaterra, las más importantes disciplinas de voleibol se conocen actualmente como voleibol pista y voleibol playa. Sin embargo, la versión de pista es jugada en ciertos niveles en las playas y es un excelente deporte al aire libre, en tanto que la versión de playa es también jugada en salas. Después de escuchar a varias personas interesadas, se han propuesto los siguientes cambios:

a) El término *en sala* debe dejar de usarse, de manera que las dos disciplinas gobernadas y administradas por la FIVB, las Confederaciones y las FN sean conocidas desde ahora como *voleibol* y *voleibol playa*, dependiendo de qué reglas de juego se utilicen.
b) Ambos deben ser promovidos como deportes de equipo, de manera que la terminología *equipo de voleibol* pueda utilizarse para cualquiera de estas disciplinas.
c) El término *volei playa* puede ser usado en el lenguaje hablado, pero por escrito sólo debe usarse el término *voleibol de playa*, para reforzar la noción de que la disciplina está gobernada, administrada y promovida como un deporte serio y altamente competitivo.

Aspectos esenciales de un plan nacional de relaciones con los medios de información

1. Para una organización deportiva profesional moderna, las relaciones públicas y con los medios de información tienen por objeto atraer a los espectadores y a dichos medios, por lo cual éstos siempre tendrán por lo menos la misma importancia que los aspectos técnicos. Podría presentarse un dilema cuando entre en conflicto el interés de los medios y los espectadores con los aspectos técnicos o con intereses aislados de los competidores. Sin embargo, el gerente deportivo moderno sabrá que el futuro de su deporte sólo puede asegurarse a través del apoyo que reciba de los espectadores y de los medios de información.

2. La mayor parte de las relaciones públicas y con los medios de información debería dedicarse a promover la imagen de los mejores competidores de cada disciplina. En el deporte, los competidores o equipos anónimos, no importa cuán excelentes sean desde el punto de vista técnico, raras veces atraen el interés del público. Es importante saber que la popularidad de un deporte depende fundamentalmente de la fama de los mejores competidores de ese deporte. Por lo tanto, deberían ofrecerse, tanto al fanático deportivo conocedor como al público en general, oportunidades para saber más acerca de los competidores o de los equipos, especialmente los que actúan mejor y los más carismáticos o incluso el más guapo o bien parecido de los competidores. Una FN no necesita tener un equipo de clase mundial para poder desarrollar competidores que puedan ser famosos y populares dentro de su país.

3. Una combinación del legado que deja la fama y las actuaciones anteriores de un competidor o de un equipo atrae a la gente a los actos deportivos y hace que desee seguir esos actos a través de los medios de información, con lo cual incidentalmente atrae el interés de los medios y de los patrocinadores. A su vez, los medios pueden llevar sus hazañas deportivas a un mayor sector de público y crear más interés, y así sucesivamente. En eventos deportivos como campeonatos mundiales o continentales, se observa con frecuencia que solamente los competidores locales o el equipo de casa pueden atraer a las grandes multitudes. En estos casos y en general para atraer a los espectadores a las competiciones o a los eventos donde los equipos locales no son realmente competitivos, se necesita popularizar la imagen de los mejores competidores o equipos extranjeros.

4. La publicidad anterior al acto deportivo es particularmente importante; ya que atrae a espectadores y medios de información ayudando a crear el "círculo virtuoso". La tarea principal de la prensa y de las RRPP antes del evento es hacerlo importante. Si aparentemente el acto no tiene importancia, ni los espectadores ni los medios tendrán razón alguna para presenciarlo. Por medio de un plan de relaciones públicas y prensa cuidadosamente preparado, en los días, semanas y meses que preceden al acto, las relaciones públicas pueden crear un ambiente de expectación alrededor de él, por lo cual es necesario preparar una estrategia de medios y selecció-

nar el tiempo y el lugar adecuados para el anuncio y entrega de "noticias" (cuidando de no distribuir al mismo tiempo dos mensajes con noticias importantes, cuando el segundo mensaje puede ser guardado para la siguiente semana, con lo cual se mantendrá vivo el interés del público). La estrategia de crear el ambiente alrededor del acto puede ser comparada con la estrategia fundamental de relaciones públicas y prensa que utiliza un candidato político que se presenta a elección:

a) no perder la menor oportunidad de aparecer en los medios;
b) no perder *momentum* en el proceso;
c) no ir demasiado aprisa;
d) no bajar el tono al final;
e) ¡no darse por vencido si se pierde!

5. Los actos deportivos deben ser planeados buscando optimizar el interés de los espectadores, el valor de entretenimiento y el atractivo para los medios de información. Por ejemplo, la proximidad de los espectadores al área de competición y lo bien que puedan ver las acciones (y ser vistos en televisión) deben considerarse siempre, así como los anuncios emitidos por el sonido local y los programas. Sin embargo, también hay otras maneras de agregar emoción y acrecentar el interés por las acciones deportivas y los competidores, dependiendo de las instalaciones disponibles, de que ciertos deportes tengan una zona para calentamiento fuera del área de competición, de hacer la entrada de cada competidor al área de competición anunciándole individualmente por el sistema de sonido local y recordando los aspectos esenciales de la competición.

6. Durante los actos, debe prestarse especial atención a los requerimientos de los comentaristas de radio y televisión y de los anunciadores por sonido local. Ante todo debe proporcionárseles instalaciones adecuadas y el mejor y más rápido acceso posible a la información sobre el deporte, la competición y los competidores. A estos últimos debería pedírseles información personal, sus intereses, educación, familia, etc., así como sus detalles físicos y logros deportivos.

7. Durante el año, las organizaciones deportivas nacionales también deben asegurarse de cuidar los intereses de los reporteros, fotógrafos, agencias de noticias y de la prensa escrita. Deberían estar accesibles, dar a los medios las instalaciones adecuadas y proporcionar información regular sobre el deporte, las competiciones y los competidores, proporcionando oportunidades para entrevistas con los competidores, especialmente los competidores estrellas (de acuerdo con sus entrenadores).

8. Incluso las entradas no vendidas pueden producir un beneficio. Un gran interés y un excelente ambiente local son vitales para que tengan éxito los eventos internacionales, lo que se puede lograr asegurando una mayor asistencia de público y una cobertura satisfactoria de los medios de información. Como ya se mencionó, cuando los eventos se televisan, es deseable una multitud entusiasta. Esto no solamente agrega atmósfera a la cobertura, sino que puede originar ingresos para el evento. Sin embargo, si hubiera la posibilidad de que no se vendan algunas entradas, es aconsejable considerar regalarlas a través de promociones, competiciones, aumentar las asignaciones a los

patrocinadores y a otra gente cuya participación pueda ser importante.

9. Los competidores deben estar dispuestos a aprender el valor de *juego limpio y actitud,* además de las destrezas técnicas. Los competidores de todos los niveles pueden mejorar su fama con su actitud hacia el deporte y hacia otros practicantes, los oficiales y los seguidores de todas las edades. Sangre fría y gracia bajo presión hacen más amigos que una respuesta agria, la brusquedad o la indiferencia. Un sonrisa amistosa a un joven cazador de autógrafos puede significar mucho.

Sección 7

Controlando la organización

«Quien controla el pasado controla el futuro: quien controla el presente controla el pasado.»
G. ORWELL (1903-1950), 1984

«La honestidad es una cosa buena pero no beneficia a su poseedor, a menos que se mantenga bajo control.»
D. MARQUIS (1878-1937), Periodista americano

Controlar no es espiar, sino asegurar que los resultados o las actividades de la organización se adapten a lo planeado y se cumplan conforme a la estructura organizativa establecida.

A través de controles, el gerente deportivo puede encontrar:

- si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa,
- si la estructura de departamentos corresponde a los objetivos de la organización,
- si las metas y los objetivos pueden ser realizados con los recursos previstos,
- si la persona adecuada ha sido contratada para el trabajo o si el trabajo corresponde a las cualidades de la persona.

Presupuestar es una actividad administrativa requerida en cualquier nivel o tipo de organización, ya sea en organizaciones de deportes emergentes o de deportes competitivos. Es obvio que cuanto mayor sea la organización, más complejo será el presupuesto; pero en cualquier caso, presupuestar es un método efectivo de controlar y evaluar.

Capítulo 21

Preparación del presupuesto y controles

Desarrollado en colaboración con el Sr. Timo Santalainen

Para desarrollar adecuadamente sus funciones, el presupuesto necesita tener una amplia base de aceptación y cumplir en su preparación con condiciones principales: **participación, accesibilidad en sus objetivos y flexibilidad.**

Introducción

En la 1ª parte de este libro ya explicamos las condiciones sociales que determinan el escenario deportivo, así como el medio ambiente nacional e internacional en el cual operan las organizaciones deportivas y cómo, usando diferentes conceptos organizativos, podrían contemplar un nuevo inicio.

En la 2ª parte describimos los muchos conceptos que allanan el camino del éxito y que, cuando son correctamente usados por los gerentes deportivos profesionales, pueden aportar las herramientas esenciales y necesarias para construir una organización deportiva financieramente poderosa, eficaz y responsable.

La 3ª parte, sección final de este libro, ha desarrollado los conceptos más importantes relacionados con la gerencia y el modo en que se abordan algunos deberes específicos, tales como la planificación (a corto, medio y largo plazo), cuyo significado será importante solamente cuando se ajuste a otros conceptos como evitar problemas financieros y mantener un control adecuado de la organización, de sus programas y de la gente responsable de cada área. En este capítulo explicaremos varios conceptos básicos del presupuesto, incluyendo controles previos, gestión administrativa y controles de gestión de recursos y cómo se pueden financiar y presupuestar las operaciones. Para concluir, mi colega Timo Santalainen ha descrito cómo las organizaciones deportivas pueden preparar presupuestos orientados a la obtención de resultados.

Elementos fundamentales del presupuesto

Para que los presupuestos cumplan adecuadamente sus funciones necesitan una amplia base de aceptación y satisfacer en su preparación tres condiciones principales: participación, accesibilidad de sus objetivos y flexibilidad.

Participación

La participación de los gerentes operativos y de cada persona, en el contexto de su propio nivel, habilidades y deberes, conduce a su motivación y adopción de actitudes positivas en el proceso de planificación y control del presupuesto.

Los gerentes operativos (directores, coordinadores, etc.) deberían jugar un papel activo en la preparación y supervisión de sus presupuestos, y el personal operativo debería poder tomar parte libre y espontáneamente en cualquier aspecto específico del mismo.

Accesibilidad de objetivos

Cuando se preparan los presupuestos, los gerentes deben ser realistas y basar sus predicciones en resultados pasados o en programas similares previamente instaurados, experiencias pasadas y presupuestos anteriores, todo lo cual puede ser considerado como el punto de partida del nuevo presupuesto.

Deberían prepararse principios para tratar las discrepancias y analizar cuidadosamente las desviaciones significativas para emprender de inmediato acciones correctivas y, cuando sea posible, incorporar ajustes o modificaciones al presupuesto.

Flexibilidad

La estructura del presupuesto y su control determinan la flexibilidad del mismo. La flexibilidad estructural es la posibilidad de hacer ajustes automáticos en los componentes del presupuesto de acuerdo con el cambio de condiciones. La flexibilidad en el control consiste en la posibilidad de hacer una interpretación de las cantidades asignadas, utilizando más un enfoque aproximado, que uno rígido.

Preparación del presupuesto

La preparación del presupuesto se basa en la obtención de información contable, el seguimiento de gastos e ingresos, la preparación de estados financieros generales de la organización y la realización de auditorías de control.

Presupuestar es una actividad administrativa indispensable en cualquier organización, de cualquier tamaño o nivel, ya sea de una organización deportiva emergente o competitiva. Es obvio que cuanto mayor sea la organización, los procesos presupuestales serán más complejos. En cualquier caso, presupuestar es un método efectivo de controlar y evaluar.

Toda organización deportiva opera con sus ojos puestos en el futuro. Sus acciones se realizan bajo hechos y condiciones actuales pero todas están dirigidas hacia al logro de metas y objetivos futuros. Es importante prever cambios, obstáculos, desviaciones y el impacto económico en la organización. Todas estas previsiones deberían ser contempladas durante las fases de elaboración del presupuesto.

Los programas presupuestales de una organización son la representación numérica de los planes divididos en programas. Éstos representan una herramienta importante para una planificación y delegación coordinadas de autoridad a través de los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Generalmente se acepta considerar el presupuesto como la expresión numérica de programas operativos y estratégicos de la organización y la representación de normas económicas para medir resultados; en consecuencia, su formulación requiere condiciones organizativas adecuadas, entre otras:

1. Planificación de operaciones con objetivos claramente determinados.
2. Distribución de funciones y responsabilidades.
3. Determinación de autoridad.
4. Gestión eficaz de operaciones.
5. Comportamiento gerencial consciente y ético.

El presidente y sus gerentes deportivos son responsables de la decisión de tener un sistema operativo basado en un presupuesto hecho o preparado con la participación y apoyo de los miembros de la organización. Aun a través de las formas actuales, la implantación y coordinación del presupuesto pueden ser delegadas al tesorero o a un miembro ejecutivo de la organización, junto con las actividades relativas al análisis, consejos o apoyos. En cualquier caso, la autoridad o el poder de decisión para aprobar finalmente el presupuesto debe quedar como una prerrogativa exclusiva de la más alta autoridad de la organización.

Presupuestar en grandes organizaciones deportivas

1. Es aconsejable que cada departamento (competiciones, cursos técnicos, relaciones públicas, publicidad, actos deportivos específicos, administración, gestión, etc.) de las organizaciones deportivas prepare su propio presupuesto como una norma para medir su eficacia particular.
2. Los presupuestos subsidiarios necesitan estar basados en las premisas del plan, de manera que puedan ser consolidados. Estas premisas son principios expedidos por la organización previamente a la preparación de su presupuesto anual.
3. Cada presupuesto debe incluir programas operativos específicos, con el fin de coordinar y sumar operaciones.

Cada presupuesto es un pronóstico de cómo las cuentas financieras deberían aparecer en una fecha futura. Dicho pronóstico puede quedarse corto o sobrepasar la realidad debido a influencias más allá del control de la organización. Por esta razón, es importante tener la posibilidad de hacer, en caso de necesidad, reajustes presupuestarios usando los medios adecuados.

Los presupuestos como una asignación de recursos

1. La asignación presupuestaria de recursos incluye:

a) **Capital fijo**: terrenos, edificios, maquinaria, equipo.
b) **Investigación científica**: nuevos eventos, actividades de RRPP, nuevas promociones, nuevas reglas y técnicas, etc.

c) **Publicidad institucional**: comunicados de prensa, entrevistas de prensa, presentaciones, conferencias.
d) **Capacitación de personal**: enseñar a los empleados el mejor uso de los ordenadores, del equipo de oficina, etc.
e) **Desarrollo de mercados**: nuevas actividades para reclutar nuevos miembros y aumentar el número de voluntarios y gente que practica, apoya o asiste a los actos deportivos.

2. Todos estos gastos son esenciales para el logro de objetivos y metas a largo plazo. Las cantidades asignadas pueden ser aumentadas, disminuidas o aun canceladas, ya que no afectan a las operaciones diarias de la organización.
3. Las asignaciones de recursos en el presupuesto se hacen normalmente una vez al año y los gerentes deberían verificar la validez de cada solicitud, comparar sus costos respectivos, valorar su peso específico en el logro de objetivos a largo plazo, decidir si todas las peticiones recibidas de los departamentos pueden ser satisfechas con los recursos financieros disponibles y, finalmente, determinar la cantidad global asignada sobre la base del ingreso debidamente confirmado, la cual deberá incluir una pequeña reserva.
4. Los gerentes deportivos no deberían autorizar compras o rentas de equipo, a menos que hayan sido previamente asignadas en la forma de cantidades específicas en la asignación de recursos presupuestarios.

Controles como un medio para medir la organización y la aplicación del presupuesto

De la misma manera que cualquier otra empresa, sociedad o unidad de negocios, una organización deportiva necesita operar basándose en un presupuesto concebido como un sistema de balances y controles.

Todo control tiene tres fases:

a) Normas de la organización sobre la eficacia esperada.
b) Comparación de los resultados actuales con las normas de la organización. Esta evaluación debe ser analizada por expertos y, cuando sea necesario, sujeta a medidas correctivas.
c) Corrección de desviaciones.

Los elementos de control son:

a) **Coste**: servicios, equipo, operación, recursos humanos. Cada uno de ellos tiene un costo que debe estar bajo control.
b) **Calidad**: cada persona, material o utensilio, forma, formato de carta, contrato, actitud, comportamiento, protocolo, normas ya sea en los sitios de competición o en las salas de reuniones, etc. requieren calidad como una expresión de cuidado, responsabilidad y profesionaldad..
c) **Inversión**: cada pieza de material de oficina, de equipo, herramienta y todos los activos fijos, así como la calidad y solidez de las inversiones financieras, deben estar bajo control.

Decisiones preparatorias

La realización de todos estos controles está basada en normas (presupuestales), en la evaluación de resultados y en la corrección de desviaciones. Por esta razón, la organización deportiva interesada tiene que resolver,

entre otras, las cuestiones previas:

a) Cuándo y dónde debe medirse la eficacia en el trabajo.
b) Quién debería medirla y evaluarla.
c) Qué normas deben usarse para calificar resultados.
d) Quién debería ser informado sobre la evaluación de resultados.
e) Cómo debería completarse el proceso de evaluación de forma rápida, justa y a un coste razonable.

Información a obtener

Controlar no es espiar, sino asegurar que los resultados o actividades actuales cumplan con la planificación y la estructura organizativa previamente establecida.

El gerente deportivo encontrará, a través de controles, lo siguiente:

a) si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa;
b) si la estructura departamental corresponde a los objetivos de la organización;
c) si las metas y objetivos pueden ser realizados con los recursos previstos;
d) si la persona adecuada ha sido contratada para el trabajo o si el trabajo corresponde a las cualidades de la persona.

Fases del control

Los gerentes deben rendir cuentas y podrán hacerlo de forma más efectiva cuando la organización haya establecido controles adecuados basados en verificaciones y balances efectivos, a realizar en tres fases:

a) **Precontroles**: se relacionan con la selección efectiva de personal, exactitud del presupuesto y clara identificación de recursos financieros.
b) **Controles operativos**: son el seguimiento diario de las operaciones.
c) **Controles administrativos y de gestión**: son las auditorías rutinarias sobre la gestión y administración, la evaluación del trabajo de los empleados y los niveles de ganancia de acuerdo con los estados financieros o estadísticas (mayor número de gente que practica el deporte, más periodistas que asisten a las competiciones, transmisión por televisión, incluyendo noticieros, comentarios sobre competiciones o más efectiva transmisión de competiciones).

Precontroles

Este tipo de control se realiza al principio del ciclo organizativo de las actividades y se refiere fundamentalmente al control de recursos humanos, la calidad de material producido y la adecuación del plan financiero.

Control de recursos humanos

Efectividad de la descripción de puestos. Una completa investigación de mercado y una adecuada selección de personal para el trabajo son controles críticos preliminares de recursos humanos. Cada puesto debe ser ampliamente investigado para asegurarse de que los componentes claves del trabajo han sido considerados, junto con las expectativas de trabajo y las responsabilidades efectivas del empleado, con el fin de adecuarlas a las responsabilidades de trabajo y a las expectativas de los gerentes. Los empleados mismos pueden describir sus propias tareas para per-

mitirle al gerente determinar los componentes reales del trabajo, los cuales incluyen:

a) el título del puesto (nombre específico);
b) las responsabilidades del puesto (deberes, actuación, expectativas);
c) requisitos del puesto (experiencia, base educativa);
d) información adicional sobre el puesto (recomendaciones, parámetros de salario, fecha de inicio, a quién y dónde se envía la solicitud de trabajo, material, etc.).

Identificación de las fuentes de reclutamiento. Los servicios de reclutamiento adecuados deben identificarse y publicarse interna y externamente. Los anuncios sobre puestos pueden hacerse en circulares o impresos en periódicos, cartas informativas o revistas. Una investigación interna podría impulsar la moral de los empleados y motivar la competitividad interna. Otras organizaciones deportivas pueden ser consideradas como una fuente de reclutamiento fiable y debería pedírseles información respecto a sus propias descripciones de puesto.

Promover a un empleado propio evita entrenar a un recién llegado a la organización, pero el reclutamiento externo trae "nueva sangre" con nuevas ideas, energía y liderazgo potencial.

Es recomendable usar ambos tipos de investigación: interna y externa. Las entrevistas son críticas ya que sin importar quién sea el seleccionado debe entender las metas y las expectativas del trabajo.

Un exitoso reclutamiento de empleados puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo.

Control de calidad del material

Este control es típico de las organizaciones de manufactura y se hace a través del muestreo normativo de productos terminados. Un 3% de promedio de defectos en el material es normal: mayor porcentaje significa que las partes son pobres, y menor, significa que hay más eficacia en el trabajo.

Las organizaciones deportivas deben controlar no sólo la calidad de su trabajo en la organización de competiciones, seminarios, cursos, congresos y cualquier otra actividad deportiva, sino también las cualidades físicas y mentales de los individuos o competidores a nivel nacional, entrenadores, oficiales, etc.

Sólo los competidores, entrenadores de equipo y oficiales del más alto nivel y calidad deberían ser considerados como miembros de un equipo, como competidores nacionales o como organizadores de actos deportivos, con el fin de asegurar la más alta calidad (clase mundial).

Control de la planificación financiera

Este método de control es previo y se enfoca en el proceso de preparación del presupuesto. Los programas y presupuestos operativos deben ser preparados cada año por los gerentes del más alto nivel.

Las compañías industriales desarrollan presupuestos por línea y objeto, lo que significa que cada objeto en particular es descrito especificando sus costes. En organizaciones deportivas, los gerentes del más alto nivel deberían preparar *presupuestos por programas deportivos*, así como presupuestos operativos y de gestión.

Como muchas otras empresas, las orga-

nizaciones deportivas y particularmente las FN deberían, por un lado, estimar sus costes anuales por departamento y por acto deportivo y, por otro, identificar las fuentes de ingresos.

Cada programa o actividad entraña gastos, y la organización deberá saber cuánto tiempo requerirá pagar tales gastos y cómo intentar hacerlo. Los compromisos financieros significativos deben estar estrictamente bajo el control de la alta gerencia, especialmente las compras por encima de mil dólares.

Controles operativos

Éste es un deber asignado a los gerentes de menor nivel, para que supervisen las operaciones día a día. A pesar de esto, los gerentes de más alto nivel no deberían menospreciar los contactos, sino mantener una política de puertas abiertas para que cuando sea necesario puedan consultar con los empleados. Estos controles son:

1. **Informes sobre incidentes críticos**: son declaraciones cortas que documentan el tiempo y el lugar de la actuación positiva y negativa de los empleados. Tales informes se mantienen en el expediente del empleado y se usan como ayuda para hacer promociones o despedir a empleados en sesiones anuales de evaluación.
2. **Informes 5-15:** permiten a los empleados expresar periódicamente sus sentimientos acerca de su trabajo, del departamento y de las condiciones generales de trabajo.
3. **Reuniones semanales o mensuales**: cualquier reunión debe ser justificada y realizada bajo una agenda. Los temas deberían ser la capacitación para el trabajo, los nuevos programas o los eventos especiales.
4. **Seguimiento de las operaciones en el área de trabajo**: esto no es un sistema de espionaje sino mejor dicho, una manera en que los gerentes demuestran su cuidado por los empleados. Los contactos personales y los cortos intercambios de opiniones ayudan al seguimiento de los empleados.

Controles administrativos y de gestión

Los controles de esta naturaleza examinan: la actuación presente de los empleados, la calidad de los resultados o del trabajo realizado, las auditorías de gestión y control operativo y presupuestario, los objetivos a corto y medio plazo, la estructura organizativa y, finalmente, los controles gerenciales.

Evaluación del rendimiento

A nadie le gusta criticar la actuación de los demás, pero la organización debe tener conocimiento de la productividad de sus empleados. La evaluación del rendimiento puede ser vista por todas las partes como una experiencia positiva y una oportunidad para mejorar.

La evaluación de los empleados debe hacerse usando comentarios positivos, declaraciones sutiles y comentarios en ambos sentidos sobre la dedicación y capacidad de los empleados en áreas que deben ser mejoradas.

El trabajo de los gerentes es alimentar y facilitar el crecimiento y desarrollo de los empleados, no destruir sus carreras. La evaluación del trabajo funciona en dos sentidos: del gerente al empleado y del empleado al geren-

te. La supervisión directa o evaluación por parte de los gerentes debe ser posible. La evaluación debe contener el rendimiento específico deseado en el trabajo (la tasa en barras es la más efectiva).
Deben evitarse los siguientes efectos:

a) **El efecto aureola**: el comportamiento de un empleado nos satisface y se le conceden altos grados en todos los aspectos; su comportamiento más reciente se toma para reflejar, de forma equivocada, su rendimiento anual.
b) **Tendencia central**: los gerentes menos capacitados buscan dar más o menos un grado de rendimiento promedio en cada uno de los campos.
c) **Errores por dureza o condescendencia**: los gerentes que son demasiado duros o demasiado condescendientes califican todas las áreas del rendimiento en lo más bajo o en lo más alto.

Control de calidad en los resultados

Este control está dirigido a medir el número de errores cometidos por la organización. La mayor parte de los fabricantes de artículos de consumo no tienen más del 3% de defectos, lo cual es un porcentaje de eficacia normal, considerando el número de actividades involucradas. Las organizaciones deportivas deberían seguir con atención la calidad de sus cartas, faxes, la exactitud de los textos y el respeto de las políticas administrativas y procedimientos establecidos en cada área, con los cuales la organización arriesga su imagen, su credibilidad y en algunos casos su estatuto legal.

Auditorías de gestión

Estas auditorías consisten en un escrutinio meticuloso de todas las políticas, procedimientos y fases de control técnico adoptados por la organización.

Los controles previos, junto con las medidas de controles operativos y administrativos, son considerados para saber si la eficacia de la organización se evalúa alta o baja. Estas auditorías son hechas por gente del exterior y pueden usarse para medir el rendimiento de una organización deportiva nacional, continental o internacional. Las auditorías de gestión son costosas pero convenientes para valorar la productividad, eficacia y los logros.

Control de presupuestos (operativos y financieros)

Este control es el análisis del ingreso de la organización y sus balances para asegurar al final de año la concordancia entre presupuesto inicial, activo y pasivo; esto incluye los gastos, los ingresos en exceso o las pérdidas y ganancias, así como las deudas a corto y a largo plazos en una base anual. Debe mostrar las inversiones (en más o en menos), utilidades (mayores o menores) e inventarios (más altos o más bajos). Es el perfil económico que muestra el éxito o el fracaso de una organización.

1. **Ventajas del control de presupuestos.** A través de estos controles será fácil hacer comparaciones y resúmenes de la situación de la organización, considerando que ambos, costos y resultados, se reflejan en efectivo.

2. **El control del presupuesto tiene tres caras:**

   • La primera consiste en la expresión en efectivo de los resultados previstos en el plan para un período futuro. Este control se hace de acuerdo con el sistema contable de la organización y muestra cómo deberían verse las cuentas en caso de una realización total de los planes.
   • La segunda representa la coordinación de presupuestos parciales (por departamento y por proyecto), con el objeto de equilibrar el presupuesto global de la organización. Cada cuenta asignada a una diferente unidad administrativa deberá ser cuidadosamente coordinada para evaluar su compatibilidad y asegurar que sus respectivos planes y operaciones no sufrirán retrasos desde el punto de vista financiero. Durante el período de preparación del presupuesto, pueden ser necesarios varios ajustes.
   • La tercera es la comparación de los resultados actuales con los presupuestos anteriores de la misma forma que en la etapa dos para un programa financiero equilibrado por departamentos. Se pueden prever medidas correctivas.

Control de objetivos a corto y medio plazo

Es esencial que el concepto de estructura organizativa de la organización deportiva permita que los objetivos sean realizables a corto plazo o con el menor retraso posible, con interferencias mínimas y con una importante economía de esfuerzo.

Una buena organización requiere: estructura, estrategia, sistema operativo, estilo gerencial y personal de apoyo con cualidades y capacidad, aparte de objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.

Control de la estructura organizativa

Las necesidades específicas de cada organización son el mejor indicador en el momento de seleccionar el tipo de estructura administrativa. Ésta debe adaptarse tanto a las necesidades de la organización como a la personalidad de sus dirigentes, ya que una buena organización puede facilitar enormemente el control de una organización deportiva, mientras que las estructuras deficientes pueden evitar que los programas sean operativos o que se ejecuten.

Las funciones de supervisión, comunicación, transmisión rápida de los asuntos, recepción de información, retroinformación, etc., requieren una organización lineal, coherente y flexible.

Toda organización deportiva necesita una estructura fundada en un criterio ya sea regional o local, en consideración a la multiplicidad de actividades que deben emprenderse a nivel local de la ciudad, provincial o nacional, así como en cuanto a los requerimientos para mantener contacto permanente con las escuelas, universidades, gobierno, autoridades militares, compañías, entidades sociales, etcétera.

Controles de gestión (políticas administrativas y procedimientos)

Las **políticas administrativas definen un campo de acción con un grado razonable de orientación permanente por parte del gerente** y deben ser preparadas con la partici-

pación de todos los interesados o responsables de su aplicación, desarrollo y presentación.

La eficacia de una organización deportiva depende mucho del grado de coordinación entre los individuos y los departamentos, el cual será más efectivo a través del entendimiento personal y colectivo de políticas administrativas claras y precisas.

Un procedimiento es la expresión de cómo ejecutar una actividad que no tiene ningún sentido de permanencia.

De acuerdo con su propio nivel, cada organización deportiva debe tener sus propias políticas administrativas, que en una asociación emergente y simple tendrán un concepto genèral, que será más elaborado èn organizaciones mayores, reflejando la complejidad de sus actividades para la organización de eventos profesionales.

1. **Las políticas administrativas deben ser formuladas de acuerdo con los principios siguientes:**

a) el texto debe ser positivo y claro para facilitar un entendimiento común dentro de la organización;
b) su expresión debe permitir su aplicación a través de procedimientos que se correspondan con la práctica y las particularidades de cada unidad de la organización;
c) deben tener un sentido de permanencia, pero ser al mismo tiempo flexibles;
d) deberían contener condiciones previsibles sin pretender ser globalizadoras;
e) deberán respetar principios económicos, leyes aplicables y el interés general de la comunidad en el sentido más amplio.

2. **Las áreas en que cualquier organización deportiva debe considerar políticas administrativas específicas son:**

a) aspectos relacionados con el deporte en general, tales como el área de competiciones, material y equipo deportivo, compras y suministros, inspección de competiciones, normas organizativas, participación, promoción, combinación de publicidad, relaciones con los medios de información y relaciones públicas, etc.;
b) relaciones internas: personal administrativo, incluyendo reclutamiento, salarios, incentivos, capacitación y desarrollo de personal, condiciones de trabajo, vacaciones, presupuestos, etc.

Cómo financiar y operar el presupuesto

La estructura organizativa de las más grandes organizaciones deportivas no podría operar a menos que dicha estructura incluya una unidad o departamento responsable de finanzas y administración.

Responsabilidades de finanzas y administración

Estas responsabilidades cubren no menos de cuatro áreas diferentes: contabilidad y control de inventarios; presupuesto y control de costos; servicios y procedimientos administrativos, y relaciones humanas.

1. **Contabilidad y control de inventarios** consiste en establecer un sistema contable para un rápido y eficaz registro de los movimientos económicos, junto con un control de

los fondos sin riesgos.

2. **Presupuestos y control de costos** es la programación sistemática y flexible de un uso racional de recursos financieros, humanos y materiales, y el control de su asignación a través de partidas destinadas a los programas de más alta prioridad, proyectos de gestión y gastos operativos de la organización.

3. **Servicios generales y procedimientos administrativos** es la provisión eficaz y oportuna de recursos materiales, servicios y facilidades de trabajo (equipo de oficina) que las unidades de la organización requieren para su operación normal.

4. **Relaciones humanas o de personal** es el reclutamiento de personal (o recursos humanos) de acuerdo con los perfiles físicos y las condiciones intelectuales, morales y de experiencia diseñadas por la autoridad responsable de cada unidad de la organización.

La conducta personal de los empleados y el ambiente de trabajo son supervisados o monitoreados según normas mínimas de trabajo y los principios de coordinación.

Los objetivos de la administración y finanzas

1. Asegurar una coordinación efectiva y eficaz así como el uso racional de los recursos y servicios financieros, materiales y humanos.
2. Identificar y colectar recursos, presupuestar y racionalizar los gastos para las unidades de la organización y la aplicación de los planes y proyectos.
3. Unificar los sistemas de presupuesto y control.
4. Elaborar manuales de compras y procedimientos de pagos.
5. Revisar, analizar y ajustar los presupuestos según los planes y proyectos de la organización.
6. Buscar fuentes ideales o por lo menos comunes para el posible reclutamiento de personal.
7. Identificar y cumplir con las normas legales y los principios establecidos para el régimen fiscal de la organización.

Funciones

Las funciones de esta unidad son de varios tipos, tales como: investigar, planear, actuar e integrar.

1. **Investigar**: es el estudio de cómo identificar fuentes de financiación y reclutamiento y cómo asegurar el control de costos, etc.
2. **Planificar**: es la preparación de los procedimientos y sistemas de presupuesto, rutinas de trabajo para la oficina y procedimientos de contabilidad, compras y pagos. Esta planificación se hace a través de la preparación de normas internas de trabajo y de manuales de procedimientos y rutinas operativas.
3. **Acción**: consiste en la instauración de los controles de inventario y procedimientos para compras, contratación de personal, correo y servicios, junto con el suministro de elementos materiales, servicios o personal solicitado por las unidades de la organización; en colectar recursos de acuerdo con los contratos registrados, ventas, contribuciones y servicios prestados, y finalmente, en preparar las formas oficiales de contabilidad, presupuesto, contratación de personal y uso de material, equipo y servicios.
4. **Integración**: se hace a través de la prepa-

ración de informes financieros relacionados con el uso o disposición de partidas, ya sea que hayan sido presupuestadas o no y los informes sobre la disponibilidad de recursos financieros, materiales y equipo.

Presupuestos orientados hacia resultados

Presupuestos de organizaciones deportivas

Un presupuesto es un plan global, formal, expresado en términos cuantitativos, donde se describen las operaciones a realizar dentro de una organización en un cierto período de tiempo. La unidad de tiempo más típica para los presupuestos de las organizaciones deportivas permanentes, tales como organizaciones deportivas nacionales, FN, ligas o clubes, es un año. Los eventos deportivos y los torneos también requieren una planificación sistemática cuantitativa.

1. **Planificación y control de las dos funciones básicas del presupuesto**. La planificación comprende el proceso total de convertir las ideas y las intenciones expresadas en objetivos y acciones específicos, y en planes cuantitativos para la utilización de recursos en un determinado período de tiempo.
2. **Una planificación cuidadosa provee el cuadro de control**. Controlar es comparar los resultados actuales con los datos presupuestados, la evaluación de las diferencias y la adopción de acciones correctivas para ajustar esas diferencias cuando sea necesario. La comparación de un presupuesto de proyección y los datos actuales puede hacerse solamente después de que el período presupuestal, típicamente un año, ha concluido y los datos de contabilidad actual están disponibles. Sin embargo, puede ser aconsejable hacer un monitoreo de la actuación en períodos de tiempo más pequeños, tales como 4 meses. Estos principios de control se aplican también a proyectos que tienen su propio presupuesto. Tomando como ejemplo los deportes de conjunto, puede haber tres y aun más unidades administrativas u organizativas con su propio presupuesto: la FN, la liga o circuito y cada uno de los equipos nacionales.

Los beneficios de presupuestar en el deporte

Los presupuestos ofrecen una gran variedad de beneficios a las organizaciones deportivas. Sin embargo, es importante destacar, que un presupuesto exitoso no es posible sin una planificación anual y estratégica de operaciones y actividades orientadas a lo profesional y a la obtención de resultados. Algunos beneficios que se obtienen al presupuestar son:

a) Obligar a los gerentes de organizaciones deportivas a planear operaciones futuras de la organización en términos concretos y específicos.
b) Impulsar la cooperación, la coordinación y la comunicación entre personas clave, responsables de los resultados de la organización.
c) Obligar a las unidades administrativas y a sus responsables a cuantificar sus proposiciones; en el mejor de los casos, esto incluye el balance de ingresos y gastos.
d) Proporcionar un cuadro de trabajo para evaluar el rendimiento. Grandes variaciones del rendimiento exigen un fuerte

liderazgo en forma de recompensas tanto positivas como negativas.

e) Obtener el conocimiento y la conciencia de costos.
f) Satisfacer requisitos legales y contractuales frecuentemente necesarios.
g) Orientar las actividades de las organizaciones deportivas hacia las metas y objetivos comunes.

Guías para un efectivo presupuesto orientado hacia resultados

La gran mayoría de los negocios, unidades de gobierno y organizaciones deportivas gastan grandes cantidades de tiempo y dinero en presupuestar; desgraciadamente no todas ellas logran el mismo resultado en razón del tiempo y los recursos invertidos. Para presupuestar de forma efectiva y orientada hacia la obtención de resultados, debemos basarnos en las guías siguientes:

a) Los presupuestos deben ayudar a enfocar los recursos para la obtención de las metas y objetivos principales que han sido escogidos.
b) El presupuesto debe ser realista y cuantificar planes de acción y no ser simplemente buenos deseos.
c) Las fases de control del presupuesto deben proporcionar efectivamente un cuadro de trabajo para la evaluación del rendimiento y la mejora de las actividades en la siguiente etapa de planificación del presupuesto.
d) Las organizaciones deportivas mayores deberían preparar su presupuesto usando el método participativo para generar un sentimiento de colaboración, obligación y espíritu de equipo.
e) El presupuestar debería, por un lado, obligar a los miembros de la organización a justificar totalmente cualquier recurso solicitado, y por otro, obligar a los gerentes a satisfacer las solicitudes de material y recursos humanos apropiados y no simplemente usar los presupuestos como una excusa para negar aquello que está ampliamente justificado.
f) Debería haber un equilibrio justo entre responsabilidades y poderes para tomar decisiones dentro del presupuesto aprobado.
g) El presidente, el secretario general o el gerente de la organización deportiva deberían usar el proceso de preparación del presupuesto como un vehículo excelente para modificar la actitud de los empleados, incluyendo a los voluntarios, para alcanzar los objetivos y metas comunes.

Desarrollando un presupuesto

Sin considerar el tamaño o tipo de la organización, la mayor parte de los presupuestos pueden ser divididos en dos categorías: presupuesto operativo y presupuesto financiero:

a) El presupuesto operativo consiste en los planes para todas aquellas actividades que constituyen operaciones repetitivas normales de una organización deportiva, e incluyen tanto ingresos como gastos.
b) El presupuesto financiero incluye todos los planes para financiar las actividades descritas en el presupuesto operativo, más los planes para grandes nuevos proyectos, así

como el ingreso y el egreso.

Es sabido que las prácticas para el presupuesto varían ampliamente en diferentes partes del mundo. Por esta razón, nos permitimos enunciar a continuación los principios comunes que se aplican en casi todas partes. El contenido de un presupuesto operativo varía dependiendo de la gama de actividades de la organización deportiva. Algunos de los componentes típicos pueden incluir:

1. Ingresos:

a) Servicios propios u operaciones.
b) Actividades de colecta de fondos.
c) Contratos de mercadeo (patrocinio).
d) Contratos de televisión (derechos de televisión).
e) Contribuciones y otros ingresos.

2. Gastos:

a) Gastos de personal (salarios, contribuciones de seguro social, etc.).
b) Gastos administrativos.
c) Gastos de gestión.
d) Gastos de competiciones y promociones.
e) Relaciones públicas y marketing.
f) Otros gastos.

El presupuesto financiero es más simple de explicar, ya que típicamente incluye sólo cuatro componentes, que son:

a) Presupuesto para gastos de capital.
b) Presupuesto de efectivo.
c) Estados presupuestados de posiciones financieras (hoja de balance).
d) Estados presupuestados de flujo de efectivo.

Podríamos concluir que una gran parte de los presupuestos financieros están determinados por el presupuesto operativo. Esto es importante para cualquier organización, particularmente las organizaciones deportivas que desean tener un presupuesto equilibrado. Aun más, si un presupuesto anual resulta en un balance positivo, se recomienda hacer una reserva para los años siguientes. Algunas veces las inversiones en actividades más importantes tales como torneos mundiales de gran clase, pueden originar cierto saldo desfavorable en el presupuesto, a cuyo efecto debería existir un plan realista para un presupuesto futuro equilibrado. La creación de la viabilidad futura es la responsabilidad más importante de cualquier gerente deportivo.

Resumen

No hay ninguna fórmula mágica para un presupuesto exitoso, pero establecer prioridades, supervisar constantemente el progreso, evitar sorpresas, conocer bien las actividades deportivas de la organización y mantener abiertas las líneas de comunicación con los principales socios o miembros de la organización son temas que todo gerente deportivo responsable debería considerar cuando controle algún presupuesto.

Aspectos esenciales sobre la preparación del presupuesto y controles

1. La preparación del presupuesto se basa en la obtención de información contable, el seguimiento de gastos e ingresos, la preparación de estados financieros generales de la organización y la realización de auditorías de control.

2. Toda organización deportiva opera con sus ojos puestos en el futuro. Sus acciones se realizan bajo hechos y condiciones actuales, pero todas están dirigidas al logro de metas y objetivos futuros. Es importante prever cambios, obstáculos, desviaciones y el impacto económico en la organización. Todas estas previsiones deberían ser contempladas durante las fases de elaboración del presupuesto.

3. La participación de los gerentes operativos y de cada persona en el ámbito de sus propias responsabilidades, nivel, habilidad y deberes conduce a la motivación de actitudes positivas en el proceso de preparación y control presupuestario.

4. Cuando se preparan los presupuestos, los gerentes deben ser realistas y basar sus predicciones en resultados pasados o en programas similares previamente instaurados, experiencias pasadas y presupuestos anteriores, todo lo cual puede ser considerado como el punto de partida del nuevo presupuesto. Es aconsejable que cada departamento (competiciones, cursos técnicos, relaciones públicas, publicidad, actos deportivos específicos, administración, gestión, etc.) de las organizaciones deportivas prepare su propio presupuesto como una norma para medir su eficacia particular.

5. Las asignaciones de recursos en el presupuesto se hacen normalmente una vez al año y los gerentes deberían verificar la validez de cada solicitud, comparar sus costos respectivos, valorar su peso específico en el logro de objetivos a largo plazo, decidir si todas las peticiones recibidas de los departamentos pueden ser satisfechas con los recursos financieros disponibles y, finalmente, determinar la cantidad global asignada sobre la base del ingreso debidamente confirmado, la cual deberá incluir una pequeña reserva.

6. De la misma manera que cualquier otra empresa, sociedad o unidad de negocios, una organización deportiva necesita operar basándose en un presupuesto concebido como un sistema de balances y controles.

7. El gerente deportivo encontrará, a través de controles, lo siguiente:

a) si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa;
b) si la estructura departamental corresponde a los objetivos de la organización;
c) si las metas y objetivos pueden ser alcanzados con los recursos previstos;
d) si ha sido contratada la persona adecuada para el trabajo o si el trabajo corresponde a las cualidades de la persona.

8. El deber de rendir cuentas de los gerentes es más efectivo cuando la organización ha establecido controles adecuados basados en verificaciones y balances efectivos, los cuales son realizados en tres fases:

a) Precontroles: se relacionan con la selección efectiva de personal, exactitud del presupuesto y clara identificación de recursos financieros.

b) Controles operativos: son el seguimiento diario de las operaciones.
c) Controles administrativos y de gestión: son las auditorías rutinarias sobre la gestión y administración, la evaluación del trabajo de los empleados y los niveles de ganancia de acuerdo con los estados financieros o estadísticos (mayor número de gente que practica el deporte, más periodistas que asisten a las competiciones, transmisión por televisión, incluyendo noticieros, comentarios sobre competiciones o más efectiva transmisión de eventos).

9. Se realizan precontroles al principio del ciclo organizativo de actividades y van dirigidos fundamentalmente al control de recursos humanos, la calidad de material producido y la adecuación del plan financiero.

10. Los controles operativos son deberes asignados a los gerentes de menor nivel para que supervisen las operaciones día a día. A pesar de esto, los gerentes de más alto nivel no deberían menospreciar los contactos, sino mantener una política de puertas abiertas para que cuando sea necesario, puedan consultar con los empleados. Estos controles son:

a) Informes sobre incidentes críticos: éstas declaraciones cortas documentan el tiempo y el lugar de la actuación positiva y negativa de los empleados. Tales reportes se mantienen en el expediente del empleado y se usan como ayuda para hacer promociones o despedir empleados en sesiones anuales de evaluación.
b) Informes 5-15: permiten a los empleados expresar periódicamente sus sentimientos acerca de su trabajo, del departamento y de las condiciones generales de trabajo.
c) Reuniones semanales o mensuales: cualquier reunión debe ser justificada y realizada bajo una agenda. Los tópicos deberían ser la capacitación para el trabajo, los nuevos programas o los eventos especiales.
d) Seguimiento de las operaciones en el área de trabajo: esto no es un sistema de espionaje sino, mejor dicho, una manera en que los gerentes demuestran su cuidado por los empleados. Los contactos personales y los cortos intercambios de opiniones ayudan al seguimiento de los empleados.

11. Los controles administrativos y de gestión examinan: la actuación presente de los empleados, la calidad de los resultados o del trabajo realizado, las auditorías de gestión y control operativo y presupuestario, los objetivos a corto y medio plazo, la estructura organizativa y finalmente los controles gerenciales.

12. La estructura organizativa de las más grandes organizaciones deportivas no podría operar a menos que dicha estructura incluya una unidad o departamento responsable de finanzas y administración.

La unidad de finanzas y administración tiene varios tipos de funciones, incluyendo investigación, planificación, acción e integración, y su responsabilidad comprende no menos de cuatro áreas diferentes: contabilidad y control de inventarios, presupuesto y control de costos, servicios y procedimientos administrativos y relaciones humanas.

13. El presupuesto de organizaciones deportivas es un plan global, formal, expresado en términos cuantitativos, donde se describen las operaciones a realizar dentro de una organización en un cierto período de tiempo. La

unidad de tiempo más típica para los presupuestos de las organizaciones deportivas permanentes, tales como organizaciones deportivas nacionales, FN, ligas o clubes, es un año. Los eventos deportivos y los torneos también requieren una planificación sistemática cuantitativa.

14. Los presupuestos ofrecen una gran variedad de beneficios a las organizaciones deportivas. Sin embargo, es importante destacar que un presupuesto exitoso no es posible sin una planificación anual y estratégica de operaciones y actividades orientadas a lo profesional y a la obtención de resultados.

15. Para presupuestar de forma efectiva y orientada hacia la obtención de resultados, debemos basarnos en las guías siguientes:

a) Los presupuestos deben ayudar a enfocar los recursos en la realización de las metas y objetivos principales que han sido escogidos.
b) El presupuesto debe ser realista y cuantificar planes de acción y no ser simplemente buenos deseos.
c) Las fases de control del presupuesto deben proporcionar efectivamente un cuadro de trabajo para la evaluación del rendimiento y la mejora de las actividades en la siguiente etapa de planificación del presupuesto.
d) Las organizaciones deportivas mayores deberían preparar su presupuesto usando el método participativo para generar un sentimiento de colaboración, obligación y espíritu de equipo.
e) El presupuestar debería, por un lado, obligar a los miembros de la organización a justificar totalmente cualquier recurso solicitado y por otro, obligar a los gerentes a satisfacer las solicitudes de material y recursos humanos apropiados y no simplemente a usar los presupuestos como una excusa para negar aquello que está ampliamente justificado.
f) Debería haber un equilibrio justo entre responsabilidades y poderes para tomar decisiones dentro del presupuesto aprobado.
g) El presidente, el secretario general o el gerente de la organización deportiva deberían usar el proceso de preparación del presupuesto como un vehículo excelente para modificar la actitud de los empleados, incluyendo a los voluntarios, para alcanzar los objetivos y metas comunes.

16. El contenido de un presupuesto operativo varía dependiendo de la gama de actividades de la organización deportiva. Algunos de los componentes típicos pueden incluir:

a) Ingresos:

- Servicios propios u operaciones.
- Actividades de colecta de fondos.
- Contratos de mercadeo (patrocinio).
- Contratos de televisión (derechos de televisión).
- Contribuciones y otros ingresos.

b) Gastos:

- Gastos de personal (salarios, contribuciones de seguro social, etc.).
- Gastos administrativos.
- Gastos de gestión.
- Gastos de competiciones y promociones.
- Relaciones públicas y marketing.
- Otros gastos.

Capítulo 22
Sobreviviendo al siglo XXI

«Sólo puede suceder.... Que sobrevivirán aquellos cuyas funciones estén más próximas al equilibrio con los cambios agregados por fuerzas externas... Esta supervivencia de los más aptos implica la multiplicación de los más aptos.»
Herbert Spencer (1820-1903), Principios de Biología, *1865*

«¿Cuál es nuestro objetivo?... Vencer, vencer a toda costa, vencer a pesar de todo el terror; vencer sin importar cuán largo y arduo pueda ser el camino; porque sin victoria, no habrá supervivencia.»
Sir Winston Churchill (1874-1965), *Discurso en Hansard, 13 de mayo de 1940*

No hay duda de que las organizaciones deportivas internacionales necesitan observar detenida y seriamente las condiciones ambientales del deporte de nuestros días y admitir la necesidad de reconsiderar su participación en el deporte desde una perspectiva nueva y diferente. Es particularmente importante que intenten:

- Adoptar entendimiento mutuo y cooperación como la mejor expresión de unidad, reajustar conceptos y adoptar nuevas reglas de convivencia.
- Definir las relaciones entre deporte y televisión, deporte y comercialización, deporte y medios de difusión, y deporte y marketing.
- Mejorar su gestión y tener un liderazgo comprometido.
- Definir el perfil de los nuevos líderes del deporte.

Introducción

El Comité Internacional Olímpico, las Federaciones Internacionales y los Comités Olímpicos Nacionales hablan a menudo, a través de sus líderes, sobre la gran unidad que existe dentro del Movimiento Olímpico. El Presidente del CIO, S. E. Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, ha controlado la situación muy hábil e inteligentemente para prevenir que surjan diferencias y aliviar un poco la presión comercial de parte de los CON sobre el poder técnico de las FI, promoviendo cambios en la Carta Olímpica.

Sin embargo, el CIO, las FI y los CON operan basándose en una desigualdad cultural y financiera. Estas desigualdades minan la autonomía y la libre voluntad de muchas FI y convierten a muchos CON en instrumentos dóciles de agendas personales y en campo fértil para protagonismos indeseables o actitudes chauvinistas de parte de líderes de grupo. Esto impide que tenga

lugar una sana y libre discusión en el seno del Movimiento Olímpico, o facilita que proposiciones sectaristas encuentren su camino a través de influencias personales o de presiones, e incluso que origine actitudes irrespetuosas respecto a la competencia y habilidad para que ciertas organizaciones deportivas continúen jugando el papel que les corresponde en los Juegos Olímpicos.

En la mayor parte de los países, las organizaciones nacionales que gobiernan el deporte (FN) están siendo dejadas fuera del desarrollo del deporte profesional y, aparentemente, la mayoría de las Federaciones Internacionales (FI) no desean o no pueden enfrentarse al nuevo ambiente deportivo profesional, perdiendo así terreno frente a organizaciones deportivas privadas profesionales que están multiplicándose en todo el mundo y ganando el poder sobre las FN y los CON.

La comercialización de los Juegos Olímpicos, la fusión de CON y organizaciones deportivas gubernamentales, la interferencia sistemática en asuntos de las FN por parte de estos últimos y por otras organizaciones multideportivas, el embate profesional de los atletas, el uso de la publicidad para propósitos comerciales, la feroz publicidad local de los comités organizadores de dichos Juegos, todas estas cuestiones y más serán debatidas ardientemente en los próximos años, tanto de forma privada como pública, levantando un apasionado torbellino alrededor de los principios esenciales de la Carta Olímpica ante su reemplazo eventual por consideraciones subjetivas o unilaterales emanadas de una unidad fraccionada alrededor de intereses individuales o de grupo, lo cual sería verdaderamente un resultado trágico para el deporte.

Los azares de la profesionalización

Las organizaciones deportivas necesitan prepararse

Es de máxima importancia preparar a las organizaciones deportivas nacionales para que cumplan eficazmente con sus deberes de manera que puedan proveer el tipo y calidad de servicio que la juventud, la prensa, la televisión y los patrocinadores por igual esperan de ellos y satisfacer, también con la misma prioridad, los reclamos de los practicantes del deporte respecto a oportunidades profesionales en el mismo. Con el fin de intentar esto último, las organizaciones deportivas nacionales podrían entrar en asociación o colaboración con promotores profesionales y agencias de marketing, dejando en sus manos la publicidad, la colecta de fondos, la comunicación e imagen. Sin embargo, deberá intentarse el retener el control respecto a los asuntos técnicos y el deporte.

Hoy en día, las organizaciones deportivas nacionales están agobiadas con problemas políticos internos y sufren una serie de males, incluyendo complejidades organizativas, ambiciones egoístas por parte de un pequeño grupo de miembros influyentes, sin mencionar la infortunada y sistemática interferencia en sus asuntos de parte de los CON y de las autoridades gubernamentales, un problema que afli-

ge fundamentalmente a los países emergentes, aunque algunos muy desarrollados también sufren el mismo problema.

Esta condición interna, de extremada agitación, constituye una carga muy pesada que obstruye o impide que las organizaciones deportivas nacionales tengan la posibilidad de controlar y dirigir su energía hacia la armonización y coordinación de las actividades específicas de su deporte bajo un plan global dirigido a concretar un sistema deportivo nacional más adecuado, un desarrollo técnico mayor y un rendimiento deportivo internacional más alto de sus atletas.

Seguir un curso estable y evaluar el rendimiento por resultados

Pero más grave aún es el hecho de que las organizaciones deportivas y los CON no son medidos, en su mayoría, según los resultados que obtienen, lo cual debería constituir el criterio esencial para determinar si sus líderes deben o no continuar en sus puestos, como sucede en organizaciones profesionales, tales como promotores deportivos, agencias de mercadeo y profesionales privados.

Otro retraso para las organizaciones deportivas de hoy radica en el hecho de que están muy fraccionadas para seguir un curso estable, situación debida en gran parte a ciertas limitaciones legales impuestas recientemente, las cuales impiden a sus líderes ser reelegidos de acuerdo con las necesidades de la organización. Esta falta de continuidad en el liderazgo da una ventaja importante a promotores deportivos y ligas profesionales, quienes, a través de una acción continuada, pueden cultivar el interés del público por sus actos deportivos profesionales, los mismos que constituyen el campo apropiado para el desarrollo de héroes deportivos nacionales.

Los héroes deportivos locales despiertan y captan la imaginación de los aficionados y juegan un papel catalizador importante en la medida en que son capaces de mantener activo el interés del público, de los patrocinadores y medios de difusión. Las estrellas nacionales aseguran que los eventos deportivos retengan la atención del público y se conviertan en un arma en contra de ídolos importados, la mayor parte de ellos extraños a su cultura e identidad.

Enfrentando nuevos desafíos

El papel del deporte y las organizaciones deportivas

Al acercarse el nuevo milenio, el papel del deporte en sociedad ha dado casi un giro completo. Durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo xx, el deporte constituyó un formidable catalizador social y una herramienta educativa de primer orden; ahora se ha convertido en un importante entretenimiento profesional para las masas y representa un importante sector de la actividad económica.

A pesar de ello, el deporte juega todavía un papel político importante para reforzar la identidad nacional, así como los valores educativos y sociales, pero parece que, en general, el sueño de desarrollar el deporte bajo los ideales olímpicos se ha desvanecido en favor del profesionalismo y de su inseparable compañera, la comercialización.

También somos testigos de una tenden-

cia general hacia la práctica de actividades deportivas libremente personalizadas, informales y chauvinistas.

Desde finales de los años setenta, elementos extraños han sido atraídos hacia el deporte formando grupos y organizaciones paralelas que, usando métodos poco ortodoxos, buscan controlar el movimiento deportivo para su propio beneficio y provecho. A pesar de ello, han crecido gracias a la inercia de las organizaciones deportivas que no estaban (y muchas aún no están) listas para operar a la manera de una empresa ni para entender, en muchos casos, el significado de gestión profesional en el deporte.

A pesar de los peligros de estos riesgos y tendencias, las organizaciones deportivas tradicionales continúan ignorando los desafíos sensibles con que deben enfrentarse al mundo del deporte, específicamente las relaciones entre deporte y televisión, deporte y comercialización, deporte y medios de difusión, y deporte y marketing.

La necesidad del cambio

Antes de decidirse a enfrentarse con esos cambios, las federaciones y organizaciones deportivas deberían cuidarse especialmente de los peligros de la sobrecomercialización del deporte, con la cual, por tratar de atraer a más audiencia, a menudo transforman los actos deportivos en un circo o en competiciones falsas, por lo que, al mismo tiempo que utilizan métodos de marketing deportivo, no deberían olvidar jamás que la primera responsabilidad hacia el deporte es la salvaguarda de sus valores morales, educativos y sociales.

Sin embargo, es obvio que las organizaciones deportivas deberían dejar de vivir en el pasado y enfrentarse a las necesidades actuales del ambiente deportivo mundial cambiando de actitud, comportamiento y estrategia, aun cuando esto pueda exigir también el cambio de estructura, organización y principios de gestión.

Aun así, el objetivo principal de las organizaciones deportivas en el siglo XXI continuará siendo el mismo: satisfacer las necesidades de millones de sus practicantes, así como de los atletas de alto nivel, a través de organismos nacionales del deporte, los cuales, como responsables de la imagen pública, credibilidad y confianza en la calidad de los actos deportivos, deberían prever en su estructura, por un lado, las necesidades de los medios escritos y electrónicos y cómo proporcionarles los medios, servicios, información y material de trabajo adecuados, y por otro, colmar, al mismo tiempo, las expectativas de los patrocinadores, espectadores y atletas.

Si desean enfrentarse a esos desafíos, las organizaciones deportivas deben mantener una imagen limpia, creando el ambiente correcto en el cual tanto atletas como oficiales se vean adecuadamente vestidos y listos para desarrollar el tipo de entretenimiento deportivo que todos esperamos de ellos. Estos elementos también son necesarios para mantener llenos los estadios deportivos.

El nuevo enfoque

Las organizaciones deportivas deben trabajar teniendo en mente que el ambiente deportivo de hoy está determinado por un persistente enfoque de los medios hacia el deporte profesional, lo cual no sólo significa el

deporte practicado por profesionales, sino que implica en mayor medida que su dirección y organización deben ser profesionales.

Este nuevo enfoque requiere tanto una estrecha comunicación como el entendimiento mutuo entre todos los actores involucrados en el movimiento deportivo, siendo la televisión claramente uno de los más importantes. Las organizaciones deportivas pueden ayudar a que la televisión y los medios de difusión sirvan mejor las necesidades de su público, proporcionándoles actuaciones deportivas competitivas, excitantes y del mayor entretenimiento posible.

Para afrontar adecuadamente todo tipo de peligros, debilidades internas y desafíos externos, los gerentes deportivos necesitan operar con un nuevo enfoque las organizaciones deportivas del tercer milenio. Debemos evitar que los promotores paralelos u ocasionales influyan sobre el deporte a través de ofertas tentadoras que van más allá de sus intenciones de cumplir, no solamente con los atletas mismos, sino también con las organizaciones deportivas a nivel local, nacional o mundial.

Las organizaciones deportivas y los gerentes deben estar prevenidos de que el único objetivo de las organizaciones paralelas es asumir el control y la autoridad de las organizaciones inexpertas o de asociaciones cuyos líderes no están preparados para enfrentarse a sus responsabilidades. A largo plazo, esas organizaciones paralelas se inclinarán por imponer sus términos a los atletas y al movimiento deportivo, abandonando así su falsa actitud amistosa.

Pero el mayor peligro estriba en el hecho de que esas organizaciones, la mayoría de las veces, no tienen un estatuto legal ni reconocimiento o registro en ningún país, situación que les permite tomar ventaja para su propio beneficio y en perjuicio de los atletas o de las organizaciones que les confiaron sus carreras o sus actos deportivos.

Cómo servir a los clientes de las organizaciones deportivas

Nuestros clientes y sus necesidades

Hoy en día se exige que las organizaciones deportivas nacionales y sus gerentes proporcionen, de muchas maneras, apoyo profesional y personalizado a sus clientes, incluyendo consejo técnico, entretenimiento y los muchos servicios que esperan por separado cada grupo de clientes, ya sean **participantes, espectadores, informadores o patrocinadores**.

Estos clientes no son solamente objetivos de marketing, sino que deberían ser considerados como individuos involucrados en la práctica del deporte y cuya función requiere servicios específicos como espectadores, informadores o como compañías o productos que esperan satisfacer sus necesidades de mercado con el deporte que ellos visualizaron como un instrumento adecuado para hacerlo.

Los practicantes del deporte

Los practicantes del deporte deben recibir servicio técnico y dárles motivos suficientes para que confien en sus instituciones deportivas nacionales a organizaciones que cuentan con una administración profesional y una gestión que, deseosa de ganarse su lealtad, cumple con sus deberes de una manera ordenada y oportuna.

Con este propósito, es necesario garantizar a los competidores, clubes y miembros, lo siguiente:

a) oportunidades competitivas en todos los niveles;
b) reglas claras y precisas para la práctica del deporte y la participación en competiciones;
c) unidades operativas debidamente organizadas para la práctica diaria o semanal de los deportes (clubes y ligas competitivas establecidos a nivel local, provincial y/o nacional);
d) competiciones o actos deportivos en todos los niveles (si es posible internacional) según un calendario regular anual;
e) información oficial regular para todos los miembros;
f) acceso regular a los últimos avances técnicos y modificaciones de las reglas del deporte y una constante preparación técnica de sus cuadros.

Los espectadores

Para determinar y satisfacer sus necesidades, los espectadores deportivos deben ser objeto de un estudio por segmentos y analizados como:

a) televidentes regulares o no;
b) informadores involucrados en el deporte o no involucrados en absoluto;
c) espectadores regulares u ocasionales.

También deberían ser objeto de un estudio por segmentos desde:

- el punto de vista geográfico: **por región, tamaño de comunidad, área climática, densidad de población;**
- el punto de vista demográfico: **raza, sexo, ocupación, educación, origen nacional, ingreso anual, religión, ciclo familiar de vida, edad;**
- su comportamiento en el deporte: **en la etapa de aprendizaje, por la frecuencia de su práctica o por practicarlo ocasionalmente;**
- su actitud hacia el deporte: **si busca beneficios a través de la práctica del deporte, lealtad hacia él, frecuencia o asistencia como espectador;**
- su condición social y económica: **clase social, estilo de vida, personalidad.**

Los medios

Conocimiento, destreza y competencia para trabajar con los medios de difusión son factores importantes para los gerentes deportivos, quienes deberían empezar por aceptar sus responsabilidades personales hacia los medios y entender los deberes de éstos hacia el público. Éste es un paso indispensable antes de desarrollar y nutrir una relación profesional con la prensa, la televisión y la radio.

Las organizaciones deportivas deberían entender que los medios de difusión están obligados a informar de una manera neutral y que tales noticias deben ser adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas del público.

Los patrocinadores corporativos

Los deportes que desarrollen importantes actividades deportivas deberían considerar a sus patrocinadores no sólo como clientes de la organización sino como socios. El

patrocinio se hace con el propósito de alcanzar objetivos específicos de marketing, aprovechando la calidad de la imagen del deporte y la popularidad de sus actos deportivos, a cambio de hacer una contribución financiera para su organización.

El gerente debe hacer todos los esfuerzos necesarios para que las compañías patrocinadoras puedan **satisfacer sus objetivos de marketing**, para lo cual deberían permitirles que **disfruten de flexibilidad promocional y darles la oportunidad de dirigirse hacia distintos objetivos.**

Los elementos de promoción, anuncios, publicidad, ventas personales y ventas de promoción también deben ser protegidos para la compañía de acuerdo con los objetivos que desea alcanzar.

Mejor gestión y liderazgo comprometido

Las necesidades de los gerentes

Para poner en ejecución sus planes y programas, los gerentes necesitan disponer de:

- departamentos adecuadamente organizados y que operen con eficacia;
- gente suficientemente motivada para hacer su mejor esfuerzo;
- información adecuada para tomar decisiones y dirigir por objetivos.

Sin embargo, para cumplir con todos estos deberes, los gerentes eficientes necesitan poseer habilidades precisas de liderazgo.

El liderazgo se entrelaza con el conjunto total de funciones de gerencia y requiere la habilidad de influir en otros y retener una posición de vanguardia. El liderazgo implica seguridad y determinación.

Con esta finalidad, un líder exitoso debería dominar dos actitudes de gestión: entender las necesidades derivadas de una situación determinada y examinar los deseos expresos de sus empleados para actuar según una de las dos siguientes nociones de liderazgo:

- El liderazgo de participación, recomendado cuando se realizan complicadas tareas en las cuales los empleados experimentados están involucrados.
- El liderazgo autocrático, adecuado en situaciones en que las tareas simples son ejecutadas por nuevos empleados.

El gerente debería saber contratar a la persona adecuada para el trabajo correcto, establecer una visión compartida de cómo cumplir los objetivos de trabajo y entender que cada situación de trabajo y cada empleado individual requieren una reconsideración de su estilo de liderazgo.

El liderazgo de los gerentes

Un líder no es un tirano ni un déspota que con objeto de imponer su voluntad sobre la de otros ejerce sus poderes de una manera agresiva. Un líder se distingue claramente por sus cualidades personales (innatas o adquiridas), las que hacen que la gente quiera seguirle con fe y entusiasmo.

Se espera que los gerentes deportivos aporten liderazgo, valor y madurez a la gente que trabaja para su deporte. Ellos son el es-

pejo tanto de los empleados como de los voluntarios de la organización; en consecuencia, el ejemplo que ellos dan impactará sobre el entusiasmo, el optimismo y los esfuerzos de sus seguidores.

Entre otras características, un líder deberá demostrar que:

- sabe a dónde va y cómo llegar allí;
- tiene determinación, valor y un carácter tenaz;
- es creíble y disfruta de la confianza de sus seguidores porque sus hechos siempre concuerdan con sus principios y nunca cambia esos principios por beneficios personales;
- evalúa claramente la importancia de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos y metas que han sido fijados;
- puede comunicar confianza en sí mismo a sus seguidores para que cumplan las tareas que les han sido asignadas.

Gestión profesional significa calidad

El papel de los gerentes

Son gerentes no solamente los empleados pagados a tiempo completo y responsables de la ininterrumpida operación de las organizaciones deportivas, sino también los oficiales honoríficos en altos puestos, quienes tienen deberes de gerencia cuando, dentro de las funciones que les han sido asignadas, asumen la responsabilidad para planear, organizar, coordinar, controlar y tomar decisiones. Ellos intervienen regularmente, ya sea a tiempo completo o parcial, en actividades que tienen un impacto importante en el progreso y en los resultados de la organización deportiva en general.

Un gerente debe entender la importancia de dominar tanto las habilidades profesionales como el conocimiento necesario para llevar una organización al éxito, para lo cual debe asegurarle la disponibilidad de:

- personal competente y facilidades administrativas adecuadas;
- equipo y estructura organizativa adecuados;
- un ambiente de trabajo agradable;
- las mejores condiciones materiales para los atletas y los actos deportivos;

y cómo proceder a:

- planificar oportunamente los actos deportivos;
- coordinar y supervisar las operaciones diarias;
- planificar los actos deportivos populares masivos más interesantes;
- planificar los actos deportivos más competitivos y de mayor entretenimiento e interés para los espectadores, los medios de difusión (televisión, prensa y radio) y los patrocinadores.

La necesidad de destrezas y conocimientos en organización, administración y gerencia

Las condiciones actuales del deporte hacen indispensable que los gerentes tengan conocimientos profesionales en aspectos diferentes a las situaciones técnicas deportivas. Este criterio fundamental es, la mayoría de las veces, olvidado por las autoridades gubernamentales y por quienes toman decisiones

tendencias, desarrollando lealtades o estableciendo actitudes.

Una adecuada campaña publicitaria debería prever el uso de medios persuasivos y comprensibles, los cuales son decisivos para lograr los objetivos de cualquier plan promocional.

*El futuro de la organización**

«Están haciéndose muchas innovaciones en áreas que colectivamente tienen el potencial para transformar radicalmente la naturaleza de nuestras vidas. Sin embargo, muchas instituciones sociales, resoluciones corporativas y ciertos valores sociales están inhibiendo, en lugar de permitir cambios beneficiosos. Estamos quedándonos cada vez más atrás de donde necesitamos estar si queremos aprovechar totalmente las oportunidades que tenemos frente a nosotros y captar sus prometedoras ventajas. Estamos a la defensiva cuando deberíamos ser audaces.

Necesitamos el valor de formular nuestra propia filosofía de la empresa y desarrollar nuestras propias herramientas y enfoques. La inspiración debería buscarse desde el interior en lo que es simple pero fundamental en lugar de lo que es tendencia.

Estamos rodeados de oportunidades para reconstruir las cadenas de alimentación de partes, crear ambientes por conocer y liberar potencial, establecer nuevos mercados e introducir nuevos servicios. En la medida en que la información, las comunicaciones y las tecnologías que hay que aprender lleguen a darse por adquiridas e integradas en la textura física y social, debería atribuirse mayor prioridad a nuestras necesidades sociales.

La gente debe ser animada a trabajar y aprender de cualquier forma que se acomode a sus circunstancias y preferencias o se ajuste a sus aptitudes, y en condiciones diferentes, permitirles que den lo mejor de ellos. Las criaturas sociales prosperan en el crédito, interacción e interindependencia que facilita a los individuos crear y negociar papeles que les permitan contribuir al mismo tiempo que permanecer fieles a sí mismos.

Los gerentes deben fijarse en primer lugar en la gente, ya sean clientes, proveedores, empleados o socios, y en sus ansiedades y sueños, así como en sus necesidades y requerimientos; deben poner énfasis en los valores y relaciones, papeles, competencias y comportamientos más que en procedimientos y estructuras; flexibilidad e intención más que en enfoques prescriptivos y mecánicos; el fomento de la diversidad y creatividad por encima del cumplimiento de normas; aprender, en lugar de controlar, etc.

Tienen que escogerse opciones. Hay nuevas visiones, valores y prioridades que acordar. Debemos fijarnos en lo que es importante, al final de la cadena de partes como los clientes. Se requiere autoconocimiento y honestidad con nosotros mismos y con los demás. En lugar de esforzarse en "mejorar todo", debemos fijarnos en aquello para lo que somos especialmente buenos, con lo que se nos facilita trabajar en cooperación con otros que tienen capacidades complementarias.»

* Cf. *El futuro de la organización* por Colin Coulson-Thomas. Editor: Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London NIQ2N. Cap. 14: Un tiempo para reflexionar y captar; donde necesitamos estar; el desafío. Págs.: 400-403.

Éste es el futuro previsto por *Colin Coulson-Thomas* para la empresa privada y no veo en él mucha diferencia con el futuro de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales que nosotros concebimos para el siglo XXI.

Entendimiento y cooperación, el único camino

Las organizaciones deportivas del siglo XXI deberán revisar conceptos, identificar la fuente de autoridad y definir un nuevo perfil de los líderes deportivos.

No hay duda de que las organizaciones deportivas nacionales e internacionales necesitan urgentemente observar con frialdad las condiciones ambientales del deporte de hoy en día y ser conscientes de la necesidad de considerar su participación en el deporte desde una perspectiva diferente. Para ello, necesitan en particular:

- Revisar y reajustar sus propios conceptos de acuerdo con las nuevas condiciones sociales creadas por las comunicaciones de alta tecnología y las nuevas políticas y orden económico mundial.
- Identificar las fuentes genuinas de autoridad y portadores de estandartes, con objeto de disminuir los conflictos relacionados con su competencia, con el reparto de los ingresos de patrocinios olímpicos y con los antagonismos individuales.
- Definir el perfil de nuevos líderes, aquellos que sin importar su fortuna personal tengan un sentido sincero y honesto de su misión y de su compromiso con el cual puedan garantizar que sean preservados los valores éticos, legales y democráticos.

Reajustando conceptos

Los nuevos conceptos del deporte implican la participación de las agencias del gobierno en la conducción de los asuntos del deporte, incluyendo la necesidad de garantizar los derechos civiles de los individuos, miembros de las asociaciones deportivas, clubes, ligas, etc.

Esta identificación y esta precisión de conceptos deberían tener en cuenta los intereses particulares de cada FN y la necesidad de coordinar esfuerzos con ellas, preservando su libertad de acción frente a las evidentes ambiciones comerciales de los CON, con el objeto de evitar que se ponga en peligro la viabilidad financiera de las FN.

El Movimiento Olímpico deberá decidir si mantiene su propia identidad enfocada en la realización de los Juegos Olímpicos cada 4 años, como fue concebido por *Pierre de Coubertin*, o adoptar las nuevas tendencias de juegos multideportivos y de la juventud, con lo cual están siguiendo las huellas de varios CON que han escogido el camino azaroso de trasladar no sólo sus propias actividades nacionales, sino también los programas internacionales.

Las Federaciones Internacionales y los CON necesitan encontrar mejores caminos para apoyar las actividades de las FN, de manera que estas últimas puedan cumplir más fácilmente sus deberes esenciales y puedan armonizar las actividades de su deporte en sus respectivos países. Las FI y los CON deberían tratar de entenderse mejor entre ellos y llegar a darse cuenta de que, en la medida en

que logren conjuntamente la continua coordinación de actividades de las FN, sus funciones serán más efectivas y trascendentes.

Ambos deberían reconocer que no son ni autócratas ni la fuente original de autoridad, como algunos de ellos pretenden creer, sino que en realidad ellos son, ni más ni menos, los representantes de los intereses de competidores agrupados en FN, y que si ostentan algún poder, éste sólo tendrá un valor real cuando, y solamente cuando, les haya sido delegado por una asamblea soberana.

Estableciendo nuevas reglas

Las FI y el CIO necesitan precisar las reglas para la operación técnica de los Juegos Olímpicos y coordinar eficazmente sus respectivas responsabilidades para facilitar la fluidez continua de las operaciones relacionadas con las competiciones olímpicas, habida cuenta de que la autoridad técnica permanente con la que ha sido investida cada FI proviene de los competidores mismos y de sus representantes.

Hay necesidad, igualmente, de abrir una discusión sobre la comercialización de los Juegos Olímpicos; esto no debería dejarse por más tiempo al cabildeo o a las negociaciones privadas, sino que, en su lugar, debería convertirse en tema de una planificación seria, en la cual todas las partes interesadas puedan participar, empezando por una sesión de gabinete de estrategia en grupo, en la cual se permita a cada parte expresar su propio punto de vista, desprovisto de amarguras o ambigüedades.

Después de esta sesión de dicho gabinete de estrategia, debería elegirse libremente a un reducido número de personas entre sus respectivos constituyentes, incluyendo representantes del CIO, de los CON más importantes y de las FI dentro de aquellas que tengan existosos programas de mercadeo adecuados a su deporte. En esta sesión, todos ellos establecerían las bases para el reparto de los ingresos olímpicos, los que, es de esperar, corresponderían a la contribución que cada parte hace para una mejor realización de los Juegos Olímpicos.

La otra alternativa sería dejar las cosas como están. No pasará nada en los próximos Juegos Olímpicos, pero tarde o temprano se sentirá la ebullición interna del cambio producto de la necesidad de un reparto más apropiado, en lugar de asignaciones fijas. El balance de poder depende de las relaciones de los individuos, y tales relaciones pueden cambiar fácilmente y provocar un trastorno mayor.

Definiendo el nuevo perfil de los líderes deportivos

Los nuevos líderes deportivos habrán de enfrentar nuevos desafíos y desplegarán sus actividades bajo condiciones sociales diferentes de aquellas que prevalecen hoy en día en un ambiente deportivo profesional que se hará aún más profesional de lo que es hoy en día.

Es de esperar que la estructura, administración y gestión de las organizaciones deportivas estarán mejor preparadas y equipadas para enfrentarse estas nuevas condiciones. Sin embargo, si la fuerza de los líderes está basada únicamente en sus lazos políticos o fortuna personal, las organizaciones deportivas no podrán tener éxito en sus intentos por superar los obstáculos de los nuevos desafíos

que se desprenden de los conflictos deportivos profesionales.

La juventud que ya está atenta a su propio interés financiero y material, necesitará, en consecuencia, guía y supervisión para ayudarle a mantener vigentes los valores legales y éticos inherentes al deporte. Esta guía será más efectiva el día en que la juventud reconozca que los principios democráticos y de juego limpio sirven de base a todas las decisiones en cualquier campo, ya sean decisiones deportivas, sobre conflictos en el deporte o asignaciones financieras para el deporte.

Históricamente, no es previsible que todos estos valores y principios puedan ser aplicados algún día en el siguiente siglo por un líder que no los comparte, quien no tiene el sentido del compromiso y no puede entender la necesidad de hacer un mejor uso del poder inherente al deporte. Los líderes deportivos necesitarán, por lo menos a partir del siglo siguiente, servir las actividades de la juventud con la convicción honesta y leal de que siempre hay un camino mejor para un mejor hombre.

Bibliografía

1. *Bernard Chester I.*, The Functions of the Executive, *Harvard University, Cambridge, Massachusetts, USA.*
2. *Brody R., Goodman M.*, Fund-Raising Events, *Human Sciences Press Inc., New York, USA.*
3. *Butterworth Heinemann, Sam Black y otros,* The Practice of Public Relations, *British Library Cataloguing in Publication Data, London.*
4. *Catalytic Construction Company USA,* Critical Path Techniques, *Editorial Diana, Roberto Gayol 1219, México 12, D.F., México.*
5. *Coch Lester, French Jr. John R.P.*, Overcoming Resistance to Change, *Human Relations, Vol.1, N°4.*
6. *Colin Coulson-Thomas,* The future of the organisation, *Publisher: Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London N1 9JN.*
7. *Cutlip S. M., Center A.H; Broom G.M.*, Effective Public Relations, *Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA.*
8. *Davis Kathleen A.*, Sport Management, *Brown and Benchwork, Madison, Wisconsin, USA.*
9. *Drucker P.*, The Practice of Management, *Harper and Row, New York, USA.*
10. *Duffendack Stanley C.*, Planeación del Trabajo, *1970 The Maqua Company, 450 Duane Avenue, Schenectady, N.Y.*
11. *Fernández Arana José A.*, Introducción a la Administración, *UNAM, México.*
12. *Francis Dave,* Unblocking Organisational Communication, *Gower Publishing Co. Ltd., London, England.*
13. *Freeman D.*, Ethical Considerations in Fund-Raising, *Fund-Raising Management, Hoke Communications Inc., Garden City, New York, U.S.A.*
14. *Goldhaber G.*, Organisational Communication, *Brown and Benchmark, Dubuque, Iowa , USA.*
15. *Gómez Morfín J.*, La Administración Moderna y los Sistemas de Información, *Editorial Diana, Roberto Gayol 1219, México 12, D.F., México.*
16. *Gordon A.*, Techniques of Successful Fund-Raising, *Exposition Press, Hicksville, New York, USA.*
17. *Hall C.*, The Informal Organisational Act, *Supervising Management, Brown and Benchmark, Dubuque, Iowa, USA.*
18. *Herzberg F.*, The Motivation to Work, *Division of Microfilms, University of Illinois, USA.*
19. *Jarret,* The Executive Office, *Dennis University Press, Cambridge, England.*
20. *Kepner y Tregoe,* El Directivo Racional, *Libros McGraw Hill de México, S.A. de C.V., Atlacomulco 499-501, Naucalpan de J., Edo. México.*
21. *Knowles Malcolm y Hulda,* Cómo Adiestrar Mejores Dirigentes, *1965 Editorial Bibliográfica Argentina, Hipólito Yrigoyen 850, Bs As.*
22. *Koontz H.*, Making Strategic Planning Work, *McGraw Hill, New York, USA.*
23. *Koontz H., O'Donnell C.*, Principles of Management, *McGraw Hill, New York, USA.*

Este libro reivindica para las Asociaciones Deportivas Nacionales, regionales e internacionales, el papel que les corresponde en la conducción del deporte local, nacional e internacional exponiendo conceptos básicos que les permitan disponer de una estructura adecuada, una organización eficiente y una gestión profesional. En 22 capítulos les iniciaremos en dichos conceptos y despertaremos su interés para ampliar sus conocimientos recurriendo a los especialistas en la materia.

En la primera parte de este libro, esas organizaciones y los individuos que las componen, dirigen o supervisan, encontrarán elementos de orientación básica respecto:
- al ambiente deportivo nacional e internacional en que operan y el tipo de conflictos deportivos que puedan afectarles.
- algunos aspectos sobre qué entendemos por la identidad e imagen del deporte.
- cómo se origina una asociación deportiva, cómo opera y qué tipo de organización puede darse.

La segunda parte proporciona a las organizaciones deportivas algunas orientaciones básicas que les permitan mejorar sus sistemas de comunicación, entender la importancia de las Relaciones Públicas y aplicarlas a los medios de comunicación, a la promoción y colecta de fondos y al Marketing Deportivo
La tercera y última parte habla de ayudar a las organizaciones a entender la función de liderazgo y de Gerente en el Deporte, de las habilidades personales del Gerente, del proceso de planificación a medio y largo plazo, y de cómo preparar un Plan Nacional de Relaciones con los Medios y cómo controlar la organización a través de presupuestos, evaluación administrativa y control de resultados
Por último, hacemos un resumen sobre los peligros de la profesionalización en el deporte y los nuevos desafíos que involucra: cómo satisfacer a los deportistas y a los clientes de la organización, cómo mejorar el liderazgo y conducir el deporte, cuál sería una plataforma de trabajo y cual sería el futuro de una Organización Deportiva.

Rubén Acosta nació en Jerez, Zacatecas, al norte de la República Mexicana, el 4 de abril de 1934. Es el sexto hijo de un destacado educador mexicano
Se educó en una escuela de San Luis Potosí, donde estudió idiomas y se graduó en Ciencias de la Educación. En la Universidad Autónoma Potosina obtuvo la licenciatura en Ciencias Sociales. Más tarde, finalizó sus estudios de leyes en la Universidad Autónoma de México.
De 1957 a 1967 trabajó como educador, dando conferencias e impartiendo clases en colegios y en instituciones académicas privadas. Durante el mismo periodo completó sus estudios en Estados Unidos.
En 1965, fue elegido Presidente de la Federación Mexicana de Voleibol, posición que mantuvo hasta 1984. En este periodo fue elegido Miembro Ejecutivo de la Confederación Nacional de Deportes y del Comité Olímpico Mexicano; organizó varios Campeonatos Mundiales en México y fue nombrado Subdirector Técnico Deportivo del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de 1968.
En 1971, fue elegido Vicepresidente de la Federación Internacional de Voleibol y, en 1984, fue elegido Presidente de la misma por primera vez, siendo reelegido sucesivamente en Seúl 1998, Barcelona 1992, Atenas 1994 y Tokio 1998.

ISBN 84-8019-459-6
9 788480 194594